

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de
CINEPERU S.A. 2015-2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Díaz Amiel, Priscila

Flores Coral, Jesús

Huamán Castro, Eduardo

Rodríguez Paredes, José Luis

Asesora: Carolina Pretell

Surco, Marzo de 2016

Agradecimiento

Deseamos expresar nuestra mayor gratitud y aprecio a todos los profesores de CENTRUM que con sus conocimientos y experiencias nos permitieron cumplir los objetivos de enseñanza trazados. De igual forma a la profesora Carolina Pretell por su valioso tiempo, apoyo y sus consejos durante el proceso de asesoría de tesis así como a nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos el entusiasmo y esfuerzo en cada etapa durante los estudios de maestría.

Dedicatoria

A mis padres por el apoyo incondicional, a mi hija y familia por el tiempo y sacrificio dedicado al MBA

Eduardo Huamán

A mis padres y amigos por su comprensión y apoyo incondicional para cumplir este reto y a mi novio Dann por su amor y darme la tranquilidad a todo momento.

Priscila Díaz

Gracias a mis padres, Pedro y Maura, quienes con su ejemplo me han enseñado que con la perseverancia y la humildad se pueden alcanzar nuestros sueños y a mi hija Rafaela que con su llegada al mundo ha cambiado mi vida y es mi nueva motivación.

Jesús Flores

A Dios, por brindarme sabiduría. A mi familia, por su amor, motivación, por todo el apoyo incondicional y comprender todos los sacrificios para alcanzar este sueño. A mis abuelos, por todas las bendiciones recibidas.

José Luis Rodríguez

Resumen Ejecutivo

Cineperu es una empresa de entretenimiento que brinda la experiencia de ir a cine, lo cual engloba una serie de procesos para brindar el mejor servicio a sus clientes. Al 2014 cuenta con un 42% del mercado posicionándose como líder en su rubro. El propósito del plan estratégico es mejorar financiera y operativamente la empresa, dándole una visión de largo plazo orientada a la expansión de sus operaciones.

El estudio inicia con una visión general de la situación actual de Cineperu y su proyección al año 2020. En este primer capítulo se establece la situación general de la empresa. En el segundo capítulo se presenta la visión, misión, valores y código de ética; con los que se rige y regirá la empresa, lo cuales son la base del desarrollo del plan estratégico. En los dos siguientes capítulos, se presenta el análisis externo e interno; en el análisis externo se identificaron seis oportunidades y amenazas, del análisis interno se las áreas (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación y (g) tecnología e investigación y desarrollo se obtuvieron seis fortalezas y debilidades, que aportará a la formulación de las estrategias a implementar.

En los siguientes capítulos se desarrollará el plan estratégico incorporando las distintas matrices para la formulación de las estrategias, del análisis se establecieron estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto que llevaran a Cineperu al cumplimiento de su visión para el 2020; dentro del mismo se establecieron tres objetivos de largo plazo, con una perspectiva financiera que son: (a) Aumento de las ventas, (b) aumento de la rentabilidad y (c) aumento del ROE.

Finalmente la implementación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de largo plazo permitirán cumplir la visión establecida para el 2020

Abstract

Cineperu is an entertainment company that provides the experience of going to the movies, which includes a series of processes to provide the best service to its customers. 2014 boasts a 42% market positioning as a leader in its field. The purpose of the strategic plan is financially and operationally improve the company, giving it a long-term vision aimed at expanding its operations.

The study begins with an overview of the current situation and its projection Cineperu 2020. In this first chapter the general situation of the company is established. In the second chapter the vision, mission, values and code of ethics is presented; with which it is governed and ruled the company, which are the basis for development of the strategic plan. In the next two chapters, external and internal analysis is presented; six in the external opportunities and threats analysis, internal analysis of the areas (a) administration and management, (b) marketing and sales, (c) and logistics operations, (d) finance and accounting, were identified (e) Human resources (f) information and communication systems and (g) research and development technology and six strengths and weaknesses that contribute to the formulation of strategies to implement were obtained.

In the following chapters the strategic plan was developed to reflect the different matrices for the formulation of strategies, intensive analysis of market penetration strategies, market development and product development that could lead to Cineperu to fulfill its vision for 2020 is established; within the three long-term objectives were established with a financial perspective are: (a) Increased sales, (b) increased profitability and (c) increase in ROE.

Finally the implementation of the strategies and the fulfillment of the long-term objectives allow meet the established vision for 2020.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras	viii
Capítulo I: Situación General de Cineperu	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	16
2.1 Antecedentes	17
2.2 Visión	19
2.3 Misión	19
2.4 Valores	19
2.5 Código de Ética	19
2.6 Conclusiones	20
Capítulo III: Evaluación Externa	21
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	21
3.1.1 Potencial nacional	22
3.1.2 Principios cardinales	35
3.1.3 Influencia del análisis en Cineperu	37
3.2 Análisis Competitivo del País	38
3.2.1 Condiciones de los factores	38
3.2.2 Condiciones de la demanda	40
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	42
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	43
3.2.5 Influencia del análisis en Cineperu	44
3.3 Análisis del Entorno PESTE	44
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	44
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	48
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	50
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	57
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	62
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	63
3.5 Cineperu y sus Competidores	64
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	64
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	66
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	67

3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	68
3.5.5	Rivalidad de los competidores	68
3.6	Cineperu y sus Referentes.....	70
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	72
3.8	Conclusiones	74
Capítulo IV. Evaluación Interna		75
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	75
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	75
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	76
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	84
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	86
4.1.5	Recursos humanos (H).....	89
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	91
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	91
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	93
4.3	Conclusiones	94
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo		95
5.1	Intereses de la Organización	95
5.2	Potencial de la Organización.....	95
5.3	Principios Cardinales de la Organización	96
5.4	Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	98
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	99
5.6	Conclusiones	100
Capítulo VI. El Proceso Estratégico		101
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	101
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	104
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	106
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	108
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	109
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	110
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	113
6.9	Matriz de Ética (ME)	114
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	114

6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	115
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	117
6.13	Conclusiones	117
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....		118
7.1.	Objetivos de Corto Plazo	118
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	118
7.3.	Políticas de cada Estrategia.....	118
7.4	Estructura de la Organización	122
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	122
7.6	Recursos Humanos y Motivación	123
7.7	Gestión del Cambio.....	124
7.8	Conclusiones	125
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica		126
8.1	Perspectivas de Control.....	126
8.1.1.	Aprendizaje interno.....	126
8.1.2.	Procesos	126
8.1.3.	Clientes	127
8.1.4.	Financiera.....	127
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	127
8.3	Conclusiones	129
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....		130
9.1	Análisis Competitivo de Cineperu S.A.	130
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de Cineperu S.A.	131
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cineperu S.A.	134
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	136
9.5	Conclusiones	137
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		138
10.1	Plan Estratégico Integral	138
10.2	Conclusiones Finales	138
10.3	Recomendaciones Finales	140
10.4	Futuro de la Organización.....	141
Referencias.....		144

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Fuentes de Ingreso de Cineperu 2014</i>	2
Tabla 2	<i>Plana Gerencial Cineperu</i>	5
Tabla 3	<i>Principales Indicadores de los Centros Comerciales en el Perú</i>	7
Tabla 4	<i>Sectores con Presencia de e-Commerce Altas Cumbres</i>	7
Tabla 5	<i>Sectores con Presencia de e-Commerce Inmuebles Panamericana</i>	8
Tabla 6	<i>Sectores con Presencia de e-Commerce Cencosud</i>	8
Tabla 7	<i>Ranking de operadores de e-Commerce</i>	9
Tabla 8	<i>Proyectos de Centros Comerciales Anunciados en el Perú.</i>	10
Tabla 9	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú.</i>	22
Tabla 10	<i>Población a Nivel Nacional por departamentos (Estimado 2015)</i>	23
Tabla 11	<i>Población a nivel Nacional por Departamentos - Censo 2010</i>	26
Tabla 12	<i>Proyección de América Latina y El Caribe 2015</i>	29
Tabla 13	<i>Estadística América Latina.</i>	39
Tabla 14	<i>Índice de Competitividad Global - Ecuador.</i>	39
Tabla 15	<i>Índice de Competitividad Global - Colombia</i>	40
Tabla 16	<i>Encuesta Crecimiento del PBI</i>	48
Tabla 17	<i>Encuesta Crecimiento Macroeconómicas.</i>	49
Tabla 18	<i>Distribución de Niveles por Zona</i>	52
Tabla 19	<i>Cine en Cifras</i>	54
Tabla 20	<i>Los hogares del sector C y D, cuentan con computadora e internet.</i>	58
Tabla 21	<i>Uso de internet</i>	58
Tabla 22	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE de Cineperu Perú</i>	63
Tabla 23	<i>Número de complejos y espectadores por cadena de cine.</i>	69
Tabla 24	<i>Número de complejos y espectadores por cadena de cine.</i>	70

Tabla 25	<i>Participación promedio de mercado en América Latina de acuerdo a las entradas</i>	71
Tabla 26	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	72
Tabla 27	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	73
Tabla 28	<i>Plana gerencial Cineperu</i>	76
Tabla 29	<i>Asistencia con mayor frecuencia</i>	78
Tabla 30	<i>Precios por cine Lima y otras ciudades a Agosto 2015</i>	81
Tabla 31	<i>Distribución según formato de cine con supermercado</i>	84
Tabla 32	<i>Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2012, 2013 y 2014 en miles de soles</i>	87
Tabla 33	<i>Estado de Resultados de Cineperu S.A. al 31 de Diciembre del 2012, 2013 y 2014 en miles de soles</i>	88
Tabla 34	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI de Cineperu Perú</i>	93
Tabla 35	<i>Matriz de Interés de Sector (MIO)</i>	99
Tabla 36	<i>Matriz FODA</i>	103
Tabla 37	<i>Matriz PEYEA</i>	105
Tabla 38	<i>Matriz de Boston Consulting Group (BCG)</i>	107
Tabla 39	<i>Matriz IE</i>	108
Tabla 40	<i>Matriz DE</i>	111
Tabla 41	<i>Matriz MCPE</i>	112
Tabla 42	<i>Matriz de Rumelt</i>	113
Tabla 43	<i>Matriz ME</i>	114
Tabla 44	<i>Estrategias retenidas y de contingencia</i>	115
Tabla 45	<i>Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo</i>	116
Tabla 46	<i>Matriz PC</i>	117

Tabla 47	<i>Objetivos de Corto Plazo por OLP</i>	119
Tabla 48	<i>Asignación de recursos</i>	120
Tabla 49	<i>Políticas por estrategia</i>	121
Tabla 50	<i>Balanced Scorecard</i>	128
Tabla 51	<i>Plan Estratégico Integral</i>	142



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estrategico.....	x
<i>Figura 1.</i> Evolución de la Facturación de los Centros Comerciales en el Perú (en US\$ millones)	6
<i>Figura 2.</i> Visitas Mensuales Promedio a los Centros Comerciales en el Perú (en millones de personas)	6
<i>Figura 3.</i> Inversión en Centros Comerciales en el Perú (En US\$ Millones).....	10
<i>Figura 4.</i> Número de entradas en América Latina 2005-2011.	14
<i>Figura 5.</i> Grupo económico.....	17
<i>Figura 6.</i> Tasas de Crecimiento Demográfico Colombiano por Departamento 1985-2020....	24
<i>Figura 7.</i> Asistencia al cine - Personas de 12 a más años, 2014.	25
<i>Figura 8.</i> Crecimiento del PBI 2015-2016.	28
<i>Figura 9.</i> Variación anual de ingresos totales, según subsectores al IV trimestre del 2014. ...	29
<i>Figura 10.</i> Distribución porcentual de las empresas por tipología en función de resultados de innovación, según actividad económica.	31
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de empresas innovadoras distribuido por el número de innovaciones según actividad económica.	31
<i>Figura 12.</i> Consumos culturales - Personas de 12 años y más 2014.	33
<i>Figura 13.</i> Presupuesto de Defensa en porcentaje al PBI 2012.....	34
<i>Figura 14.</i> Distribución Plan Anual de Inversión 2015.....	35
<i>Figura 15.</i> Cantidad de cines por regiones del Perú.....	41
<i>Figura 16.</i> PBI por componentes del gasto 2014 II y 2015 II. Variación % del Índice de Volumen Físico.....	50
<i>Figura 17.</i> Ranking de costos de pensiones por segmento.	51
<i>Figura 18.</i> Lugares a los que acuden los consumidores para divertirse.	53

<i>Figura 19.</i> Evolución de Espectadores a nivel nacional.....	54
<i>Figura 20.</i> Mapa de las principales cadenas de cines en Lima.....	56
<i>Figura 21.</i> Ubicación de las principales cadenas de cines en Perú.	56
<i>Figura 22.</i> Sectores con presencia de eCommerce.....	59
<i>Figura 23.</i> Distribución del mercado de proveedores de películas.	65
<i>Figura 24.</i> Principales proveedores de confitería.....	66
<i>Figura 25.</i> Participación de Mercado – Recaudación (2000 vs. 2014).	69
<i>Figura 26.</i> Cineperu Salaverry. (Siete salas clásicas y dos salas Prime).....	77
<i>Figura 27</i> Combos promocionales.....	77
<i>Figura 28</i> Tipos de tarjetas Planet Premium.	78
<i>Figura 29.</i> Clasificación de asistencia por cine.	78
<i>Figura 30.</i> Campañas publicitarias con socios estratégicos.	79
<i>Figura 31</i> Nuevo APP.	80
<i>Figura 32</i> Infraestructura de salas Prime.....	86
<i>Figura 33.</i> Gráfico de la matriz PEYEA.	104
<i>Figura 34</i> Gráfico de la matriz BCGA.....	106
<i>Figura 35.</i> Matriz IE.....	108
<i>Figura 36</i> Matriz MGE.....	109
<i>Figura 37.</i> Estructura organizacional de Cineperu.	122
<i>Figura 38.</i> Los cines más concurridos de Lima.....	132
<i>Figura 39.</i> Sala Prime de Cineperu.....	133
<i>Figura 40.</i> Cadena productiva de la Industria Cinematográfica.....	135

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

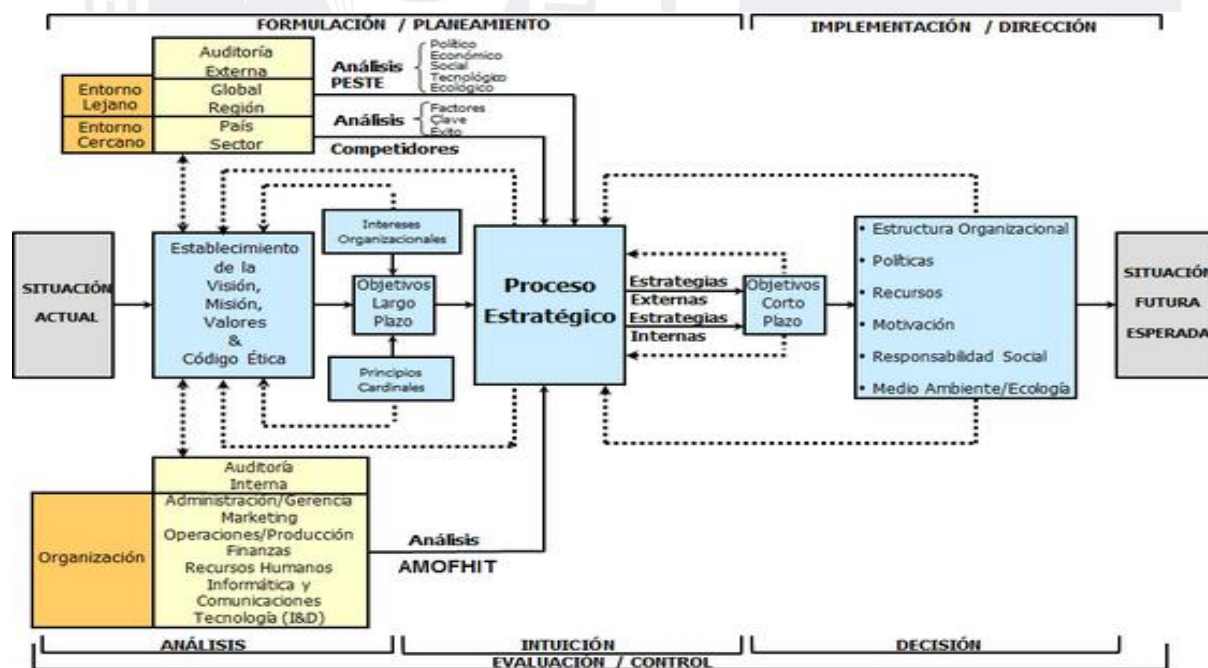


Figura.0 Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2008, p.33. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De este análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y la manera como la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y Objetivos de Largo Plazo (OLP). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección

se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Cineperu

1.1 Situación General

Cineperu S.A. es una compañía que se dedica principalmente a la exhibición de películas en las salas de cine, así como a cualquier otra actividad análoga al giro cinematográfico incluyendo la venta de productos de dulcería, además, puede adquirir y distribuir todo tipo de material cinematográfico, incluyendo los equipos de proyección y sus repuestos. (Memoria Anual Cineperu, 2014). La cadena de cines cuenta con operaciones en Perú y Chile, es líder en el sector cinematográfico en el Perú con la mayor proporción de complejos respecto al total de la industria del cine a nivel nacional, mientras que en el mercado de Chile cuenta con una participación menor en términos de número de complejos, respecto al total del sector de cines en el mercado chileno. Cineperu mantiene una relación comercial y estratégica con el Grupo InterCorp, con el que tiene acuerdos comerciales para el desarrollo conjunto en los negocios de comercio *retail* corporativo, principalmente, en los centros comerciales Real Plaza pertenecientes a InterCorp.

El crecimiento de Cineperu ha presentado una tendencia positiva en respuesta al plan de expansión que la empresa ha cumplido satisfactoriamente y al posicionamiento que ha alcanzado, principalmente en las principales ciudades del interior del Perú, lo que le ha permitido registrar una importante participación de 39.2% de la recaudación total de la industria peruana en el ejercicio 2013. (Memoria Anual Cineperu, 2013).

En el 2014 la empresa cuenta con 232 salas y un total de 42,526 butacas siendo factor fundamental para el incremento de sus ingresos, cabe recalcar que ninguno de sus locales son propios manteniendo excelente relaciones comerciales con la mayoría de operadores de centros comerciales, realizando contratos de alquiler y/o usufructo de largo plazo, la distribución que maneja se orienta a ubicarse dentro de centros comerciales, se cuenta con

aproximadamente 189 salas a lo largo del territorio nacional. (Memoria Anual Cineperu, 2014).

Según datos financieros de Cineperu su facturación al cierre del 2014 fue de aproximadamente 245 Millones de soles ocupando de esta manera el 42.6% de la cuota del mercado y la facturación de la industria del cine fue de 574 Millones. En la Tabla 1 se puede apreciar la distribución de ingresos entre recaudación, confitería y otros. Nótese que en este caso los ingresos principalmente se deben a la taquilla. (Memoria Anual Cineperu, 2014). Es de mencionar que dentro de los principales jugadores del mercado por la afluencia de espectadores según Class & Asociados se tiene a Cineperu, Cinestar (13.1%), Cinemark (22.7%), UVK (7.5%), Cinerama. Además en el mercado Chileno la empresa Hoyts cuenta con una participación según espectadores de 45.6%, seguido de Cinemark con un 34.5% y Cineperu con un 15.2%.

Tabla 1

Fuentes de Ingreso de Cineperu 2014

Ingresos	A diciembre 2014	
	S/. Mm	%
Recaudación	138,108	56.5
Dulcería	92,544	37.8
Otros	13,876	5.7
Total Ingresos	244,528	

Nota: Tomado de “Memoria Anual”, por Cineperu, 2014. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/OE3947/20150415153902/MEOE39472014AIA01.PDF>

La exhibición cinematográfica en el Perú ha cambiado significativamente entre 1980 y el 2015. Durante la década de los ochenta, la asistencia a los cines cayó notablemente por la depresión de la economía y el impacto del terrorismo. Estos factores limitaron la capacidad de inversión en el sector, lo que deterioró la calidad del servicio en infraestructura y mala calidad de la proyección y sonido en las principales salas. Por otro lado, a nivel mundial la industria atravesaba un período de cambio estructural con el paso de cines con grandes salas únicas al

concepto de complejo multisala donde se brinda una oferta más diversificada. (Memoria Anual Cineperu, 2014)

Durante la primera mitad de los noventas, a medida que la economía mejoró y el terrorismo fue desapareciendo, hubo una mayor inversión en la industria del cine. En estos años, se ejecutaron los primeros proyectos para convertir cines de una sola gran sala, como el Pacífico, el Alcázar, el Adán y Eva o el Excelsior, en complejos multisalas capaces de ofrecer una mejor mezcla de películas y horarios, con mejores butacas, proyección y sonido. Estas mejoras generaron un impacto positivo en los niveles de ocupación de las salas de cine pero aún el crecimiento no era suficiente, sino hasta 1997 a 1999, cuando el número de salas de alta calidad creció con la apertura de nuevos complejos, como el de Cinemark en el Jockey Plaza, Cineperu en San Miguel y UVK en Larcomar. Desde el 2002, el crecimiento de la industria se concentra en regiones sub-atendidas por la oferta de entretenimiento en el país, principalmente en provincias y zonas periféricas de Lima. (Memoria Anual Cineperu, 2014). El ingreso del sector entretenimiento cinematográfico en el Perú según el estudio Media Outlook 2015-2019 de PwC tendría en promedio una tasa de crecimiento anual compuesta de 11.3% durante los próximos cinco años. La industria pasará de mover US\$91 millones en el 2014 a US\$158 millones al 2019 obteniendo un crecimiento del 70%. (Gestión, 2015, 14 de Setiembre).

En mayo del 2005, como parte de su estrategia de expansión regional, Cineperu ingresa al mercado chileno bajo la marca *Movieland*, pero desde el 2011 es consolidada también con el nombre Cineperu, la puesta en marcha de Cineperu en Chile comprende las ciudades de Santiago, Valdivia, Temuco y Concepción, contando a la fecha con siete complejos. En febrero de 2013, Cineperu inaugura un nuevo concepto en salas VIP que brinda una experiencia diferente al espectador, con atención a la sala, servicio personalizado y

cómodas butacas reclinables. Con esta incursión, Cineperu amplía su oferta y se consolida como una empresa líder. (Memoria Anual Cineperu, 2014).

Al 2015 Cineperu cuenta con un directorio de amplia trayectoria y destacada capacitación en las mejores universidades del mundo. Su directorio está conformado por las siguientes personas:

Rafael Dasso Montero, Presidente del Directorio y Director de la compañía, su experiencia incluye asesorías en privatizaciones, fusiones y adquisiciones en empresas Latinoamericanas. Tiene título de MBA por *The Wharton School of the University of Pennsylvania*.

Felipe Cebrecos Revilla, Director independiente desde setiembre del 2000, en su trayectoria profesional ocupó diversos cargos ejecutivos en instituciones públicas y privadas peruanas. Tiene título de *Master in Public Administration* y título del *Advanced Management Program (AMP)* otorgados por *Harvard University*.

Julio Luque Badenes, Director independiente desde junio de 2000, actualmente es Presidente Ejecutivo de Métrica S.A., empresa que brinda servicios de marketing y ventas, anteriormente participó como Gerente General y Gerente de Producto en diversas empresas nacionales e internacionales. Tiene un título de Máster en Economía y Dirección de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE) en Barcelona, España.

Alejandro Ponce Pinto, Director desde julio de 1999, asimismo es Gerente General *NG Restaurant* y *Managing Partner de Nexus Group*. Tiene título de *Master in Business Administration (MBA)* otorgado por *The Wharton School of the University of Pennsylvania*

Javier Rehder Castro, Director independiente desde septiembre de 2000. Es director desde la fundación de los hoteles Casa Andina. Tiene título de *Master in Business Administration (MBA)* otorgado por *The Wharton School of the University of Pennsylvania*.

José Antonio Rosas Dulanto, CFO de Intercorp y algunas de sus subsidiarias, incluyendo Interbank y Supermercados Peruanos. Tiene título de *Master in Business Administration* (MBA) otorgado por *The Wharton School of the University of Pennsylvania*.

La plana gerencial esta conformada por capital humano altamente calificado con el fin de tener excelencia operacional y una disciplina gerencial que lleve por el camino del éxito a la empresa, cumpliendo sus obeitivos de corto y largo plazo. La Tabla 2 muestra los nombres de los gerentes de Cineperu.

Tabla 2

Plana Gerencial Cineperu

Nombre	Cargo	Ingreso	Experiencia (años)
Fernando Soriano Barrantes	Gerente General	2008	+ 22
Mildreth Maldonado Moreno	Director de Finanzas y Planeamiento	2012	+ 14
Julio Vergana	Director de Tecnología	2014	+ 19
Alvaro Sedano Andrade	Gerente de Programación y Distribución	2004	+ 22
Sonia Quispe Ramírez	Gerente de Contraloría	2004	+ 20
Miguel Delgado	Gerente de Operaciones	2013	+ 14

Nota: Tomado de “Memoria Anual”, por Cineperu, 2014. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/OE3947/20150415153902/MEOE39472014AIA01.PDF>

Una de las principales claves de éxito del dominio en el mercado de Cineperu es su expansión en los centros comerciales y principalmente en la cadena Real Plaza dado que es parte del grupo económico Intercorp, de esta forma le ha dado mayor posibilidad de acceso. En el Perú las inversiones del sector de centros comerciales se muestran favorables, de acuerdo a lo manifestado por la Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP). Para el 2014, las inversiones se incrementaron en 300 millones de dólares y reflejándose también en los operadores, quienes incrementaron significativamente sus áreas arrendables. Así mismo, la brecha que existía entre las regiones y la capital, está siendo barrera del pasado, esto debido a que los consumidores peruanos en plazas fuera de la capital

han incrementado su capacidad adquisitiva y exigen productos más sofisticados que mejoren su calidad de vida. Por ello en el 2015, las ventas de los centros comerciales se han incrementado en 7,890 millones de dólares al igual que las visitas tal como se muestra en la Figura 1 y 2, incentivando más aún a que los operadores programen proyectos de largo plazo, varios de ellos en provincias.

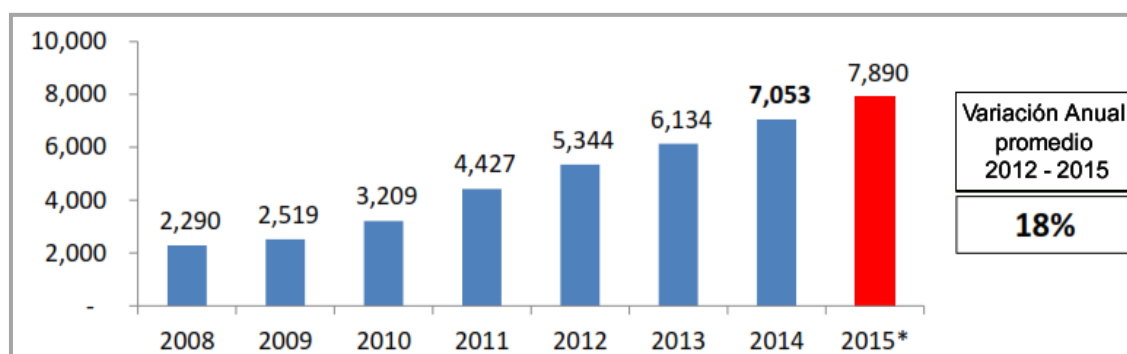


Figura 1. Evolución de la Facturación de los Centros Comerciales en el Perú (en US\$ millones)

Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP), 2015, Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1443133531_PPT%20WEB.pdf

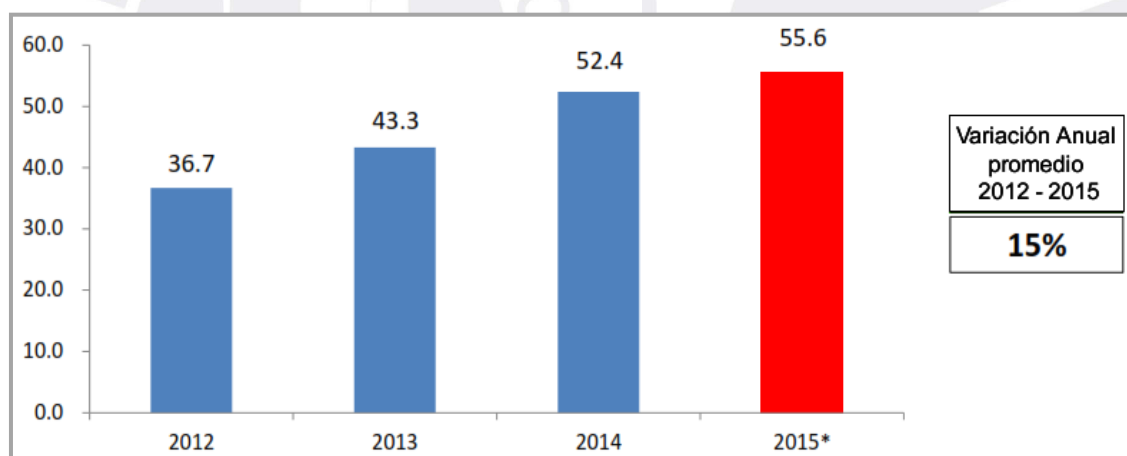


Figura 2. Visitas Mensuales Promedio a los Centros Comerciales en el Perú (en millones de personas)

Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP), 2015. Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1443133531_PPT%20WEB.pdf

Entre los principales indicadores de los centros comerciales, en los 72 centros comerciales en operación se ha conseguido vender 7,053 millones de dólares y mientras que la tasa de vacancia ha caído a 4.2% tal y como se aprecia en la Tabla 3. La tendencia de crecimiento en ventas ha permitido el aumento del área arrendable y el número de tiendas en más de 10% del 2013 al 2014, incrementado de esta manera los costos fijos para las empresas del sector. El incremento de precio de alquileres, se ve reflejado en los indicadores que estos generan al sector en las Tablas 4, 5,6 de diferentes grupos empresariales en Lima y provincia.

Tabla 3

Principales Indicadores de los Centros Comerciales en el Perú

Indicador	2012	2013	2014	2015
Ventas brutas de los C. C (millones de US\$)	5,344	6,134	7,053	7,890
Visitas mensuales promedio a los Centros Comerciales (millones de personas)	36.7	43.3	52.4	55.6
Evolución del área arrendable (miles de m ²)	1,724	2,021	2,378	2,527
Tasa de Vacancia (en porcentaje)	4.3	5.4	4.2	3.0
Número de Centros Comerciales	55	65	72	80
Número de tiendas	5,267	5,851	6,589	6,703

Nota. Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP), 2015. Recuperado: http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b205.pdf

Tabla 4

Sectores con Presencia de e-Commerce Altas Cumbres

Grupo empresarial	Altas Cumbres (Chile)			
Marca	Administradora Jockey Plaza Shopping Center			
Inicio de operaciones	1997			
	2012	2013	2014	2015
Facturación (en millones de US\$)	726.6	730.8	750.0	818.1
Visitantes por mes (en millones personas)	2.5	2.5	2.5	2.5
Área arrendable (en m ²)	136,834	148,514	156,105	187,612
Tasa de vacancia (en porcentaje)	0	0	0	0
Centros comerciales	1	1	1	1
Número de tiendas no ancla	382	423	481	543
Número de tiendas ancla	5	6	6	7

Nota: Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP), 2015. Recuperado http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b205.pdf

Tabla 5

Sectores con Presencia de e-Commerce Inmuebles Panamericana

Grupo empresarial	Inmuebles Panamericana S.A.			
Marca	Megaplaza y Megaplaza Express			
Inicio de operaciones	2002			
Dirección	Av. Alfredo Mendiola 3698, Independencia, Lima			
	2012	2013	2014	2015
Facturación (en millones de US\$)	580.0	600.0	650.0	750.0
Visitantes por mes (en millones personas)	3.7	4.1	4.8	5.0
Área arrendable (en m ²)	125,700	161,800	182,500	232,000
Tasa de vacancia (en porcentaje)	2.0	6.0	2.0	0.5
Centros comerciales	4	7	8	11
Número de tiendas no ancla	464	513	579	750
Número de tiendas ancla	15	24	27	36

Nota: Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP), 2015. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b2015.pdf

Tabla 6

Sectores con Presencia de e-Commerce Cencosud

Grupo empresarial	Cencosud Chile			
Marca	Plaza Lima Sur, Arequipa Center y Balta Shopping			
Inicio de operaciones	2005			
Dirección	Calle Augusto Angulo 130, Miraflores, Lima			
	2012	2013	2014	2015
Facturación (en millones de US\$)	227.3	248.1	225.0	262.6
Visitantes por mes (en millones personas)	1.2	1.5	1.7	2.0
Área arrendable (en m ²)	61,380	90,779	90,779	90,779
Tasa de vacancia (en porcentaje)	1.0	10.0	9.5	6.0
Centros comerciales	2	3	3	3
Número de tiendas no ancla	168	250	250	250
Número de tiendas ancla	4	6	6	6

Nota: Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP), 2015. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b2015.pdf

Por otro parte, Lima sigue siendo la principal plaza para los centros comerciales, aunque las tentativas en las provincias, y las nuevas inversiones generan que cada vez se minimice la brecha, el grupo Intercorp lidera con 19 centros comerciales, seguido por Open plaza, tal como se muestra en la Tabla 7 (ACCEP, 2015).

Tabla 7

Ranking de Operadores de e-Commerce

Operador	Total	En Lima	Provincias
Real Plaza	19	7	12
Open Plaza	10	4	6
Inmuebles Panamericana	8	3	5
Cúbica	7	7	0
Parque Arauco	6	3	3
Centenario	5	1	4
Mall Aventura Plaza	4	2	2
Penta Realty Group	3	2	1
Cencosud	3	2	1
Admin Jockey Plaza Shopping Center	1	1	0
Parque Agustino	1	1	0
El Polo	1	1	0
Caminos del Inca	1	1	0
Inversiones Castelar	1	1	0
Plaza Norte	1	1	0
Plaza San Miguel	1	1	0
Total	72	38	34

Nota: Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entreteniendo del Perú (ACCEP), 2015. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b2015.pdf

Próximamente los proyectos previstos para el período 2015-2016 se encuentran ubicados no tan solo en Lima, sino también en provincias como se muestra en la Tabla 8. Parque Arauco y Corporación EW invertirán en Lima, mientras que Inmuebles Panamericana tiene previsto un mayor número de aperturas en provincias, entre las principales, el primer centro comercial en la provincia de Huaral.

Cabe mencionar que en el 2014, las inversiones para proyectos de centros comerciales en el Perú superaron los 380 millones de dólares. Sin embargo, para el período 2015 - 2016, se tiene previsto una inversión alrededor de los 424 millones de dólares, tal como se muestra en la Figura 3.

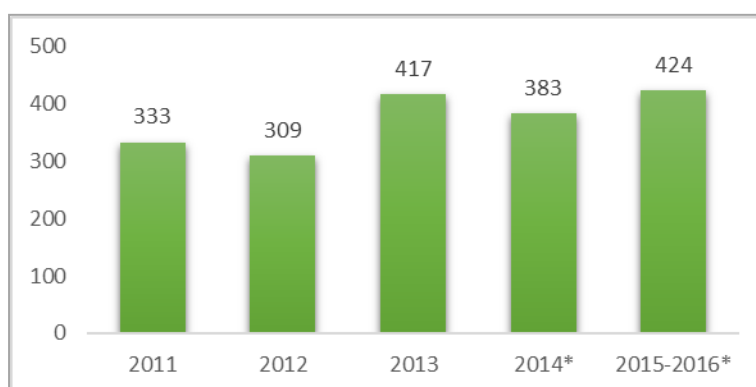


Figura 3. Inversión en Centros Comerciales en el Perú (En US\$ Millones).
 Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), 2015. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b2015.pdf

Tabla 8

Proyectos de Centros Comerciales Anunciados en el Perú.

Proyectos de Centros Comerciales que abrirían en el 2015 – 2016			
Proyecto	Ubicación	Operador	Inversión (US\$ Millones)
En Lima			
Real Plaza Puruchuco	Ate	Real Plaza	69
Mall del Sur	SJM	Corporación EW	180
Mall Santa María	Panamericana Sur	Corporación EW	12
En Provincia			
MegaPlaza Pisco	Pisco	I. Panamericana	17
MegaPlaza Huaral	Huaral	I. Panamericana	17
MegaPlaza Lambayeque	Lambayeque	I. Panamericana	13
MegaPlaza Express Jaén	Cajamarca	I. Panamericana	11
Open Plaza Huancayo	Huancayo	Open Plaza	77
Mall Aventura Plaza Cayma	Arequipa	Mall Aventura	45

Nota: Tomado de “Los Centros Comerciales en el Perú” por Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), 2015. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b2015.pdf

Al año 2015, el cine es una de las principales alternativas de entretenimiento de las personas, cuentan con un afán comercial y con apoyo financiero para la realización de películas, es un medio de publicidad y es utilizada de manera directa con la tecnología; junto con el nacimiento de la era digital como el 2D, 3D y 4D, revolucionando la industria cinematográfica. En una encuesta realizada por la compañía CPI, sobre la preferencia de los jóvenes limeños en cuanto a las posibilidades de diversión consideran que a los restaurantes como primera opción de entretenimiento (52.1%) y dentro de ella se encuentra que las mujeres son las que más concurren que los hombres en los NSE C y D/E en cuanto al NSE A/B son las pollerías y los chifas. En un 29.9% se encuentran los *fast food*, 28.7% las discotecas/peñas y con un 21.9% encontramos como preferencia la visita a los cine en el D/E.

El Observatorio Audiovisual Europeo realizó un minucioso estudio sobre el mercado cinematográfico mundial denominado *Focus 2014 – World Film Market Trends* el cual es considerado una de las mejores guías para presentar la situación panorámica del cine mundial de acuerdo a diversos criterios, como las cifras de producción, la taquilla, los espectadores y las tendencias de programación en cada territorio. En este informe se destaca que la recaudación global en los diez principales mercados cinematográficos del mundo aumentó un 3,5% (“World Film Market Trends”, 2014).

Considerando el ranking mundial que muestra el citado informe en función a la recaudación, en el primer lugar del ranking se sitúa el mercado norteamericano, donde los cines recaudaron un total de \$10'900,000 en el 2013, con un crecimiento cercano al uno por ciento respecto al año 2012. El segundo lugar es para China, que alcanzó \$3'540,000 de recaudación cinematográfica. Japón ocupa el tercer lugar del mundo, con casi \$2'000,000 en 2013, pero en este caso el decrecimiento fue de casi el 20% respecto al año 2012. En las posiciones cuarta y quinta aparecen los dos primeros territorios de la Unión Europea: Reino Unido que recaudó el pasado año \$1'609,000, lo que supuso una caída de la taquilla cercana

al tres por ciento y Francia, que obtuvo una taquilla de \$1'660,000 de dólares en 2013. Si en vez de la recaudación, se considera la cantidad de espectadores, el ranking cambia de manera importante, pues en este caso lo lidera India, con 2,697 millones de espectadores en 2013, un 2.1% más, seguido de Estados Unidos y Canadá con 1,340 millones de entradas vendidas, un 1.3% menos que en 2012 y China, que acumuló el año pasado 612 millones de espectadores, un 30.2% más que en el año 2012. En cuarto puesto se encuentra México con 248 millones de entradas vendidas, un 8.8 % más que el año previo, mientras que el quinto lugar es para Corea del Sur con 213 millones de espectadores, un 9.5 % más que en 2012.

El mercado de las pantallas de cine a nivel mundial está perdiendo espectadores pero aumentando sus ingresos, principalmente debido a los precios más altos de las entradas y de acuerdo a la estadística de UNESCO (2013) muchos grandes países, como China, la Federación Rusa e India, necesitan pantallas de cine y el desarrollo de la infraestructura cinematográfica los ha impulsado al mercado cinematográfico mundial. Considerando el ranking por número de pantallas, el primer lugar es para Estados Unidos, con 39,783 salas en el 2013. En segundo lugar está China con 18,195 pantallas en el 2013, lo que representa un incremento de salas del 38.7% con el año anterior. Otro país asiático se sitúa en el tercer puesto, India, con 11,265 salas, con un 1.8 % más que en 2012. Francia se encuentra en quinto lugar con 5,587 pantallas en 2013, mientras que México es la sexta potencia mundial en número de salas con 5,547, con un 3.5% de crecimiento interanual. En séptima posición se encuentra España, según los datos ofrecidos por el Observatorio, cerró en el 2013 con 3,894 pantallas.

Con respecto a la producción cinematográfica el citado estudio muestra que América Latina tuvo un aumento parcial como resultado directo de las políticas públicas desarrolladas para apoyar este campo (a excepción de Paraguay y algunos países de América Central).

Dichas políticas estuvieron presentes en la mayor parte del subcontinente desde la década de

1930 (principalmente en Argentina, Brasil, México y Perú). En las décadas posteriores se tuvo un mayor apoyo en forma de subsidios, incentivos fiscales, préstamos blandos, premios por calidad y cuotas de pantalla. A comienzos de la década de 1990, la mayor parte de los países de la región sufrió una reducción drástica en el apoyo de sus gobiernos, lo cual afectó negativamente a la industria cinematográfica de cada país. Sin embargo, a fines de la década de 1990 y principios de la década de 2000, resurgieron las políticas públicas que beneficiaban a la industria, especialmente en relación con la producción. Durante la década del 2000, la mayoría de los países latinoamericanos implementaron leyes nacionales que apoyaban a la industria.

Según Guback (1969) y Getino (2005) el mercado cinematográfico de América Latina afrontó cambios drásticos hasta el año 1980, las compañías privadas nacionales dominaban los mercados cinematográficos de América Latina, especialmente en el ámbito de la exhibición. Al 2015, debido a la globalización, los estudios de Hollywood y las compañías multinacionales asociadas a ellos controlan la distribución y la exhibición cinematográfica.

Según el estudio del Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS, 2013) en América Latina la frecuencia de asistencia en la región es de 0.8 películas promedio por año por persona, excepto en México donde el valor alcanza 1.7 el cual es influenciado por el precio, la calidad y la experiencia del cliente. Sin embargo, la recaudación registra un aumento del 127% durante la década de 2000, principalmente debido al aumento constante del precio de las entradas al cine, especialmente por el costo de la proyección en 3D, que tiene un precio superior. De igual forma, la cantidad de entradas vendidas alcanzó un promedio del 43% entre 2005 y 2011 (se vendieron 2,8 millones de entradas) y el incremento de la recaudación en América Latina fue 1.6 veces mayor en comparación con el incremento en las entradas vendidas. Los registros muestran un crecimiento importante en Brasil, Colombia, México y Perú, entretanto, Chile y Venezuela solo aumentos moderados.

La Figura 4 muestra las ventas en cantidad de entradas de los países de América Latina entre 2005-2011.

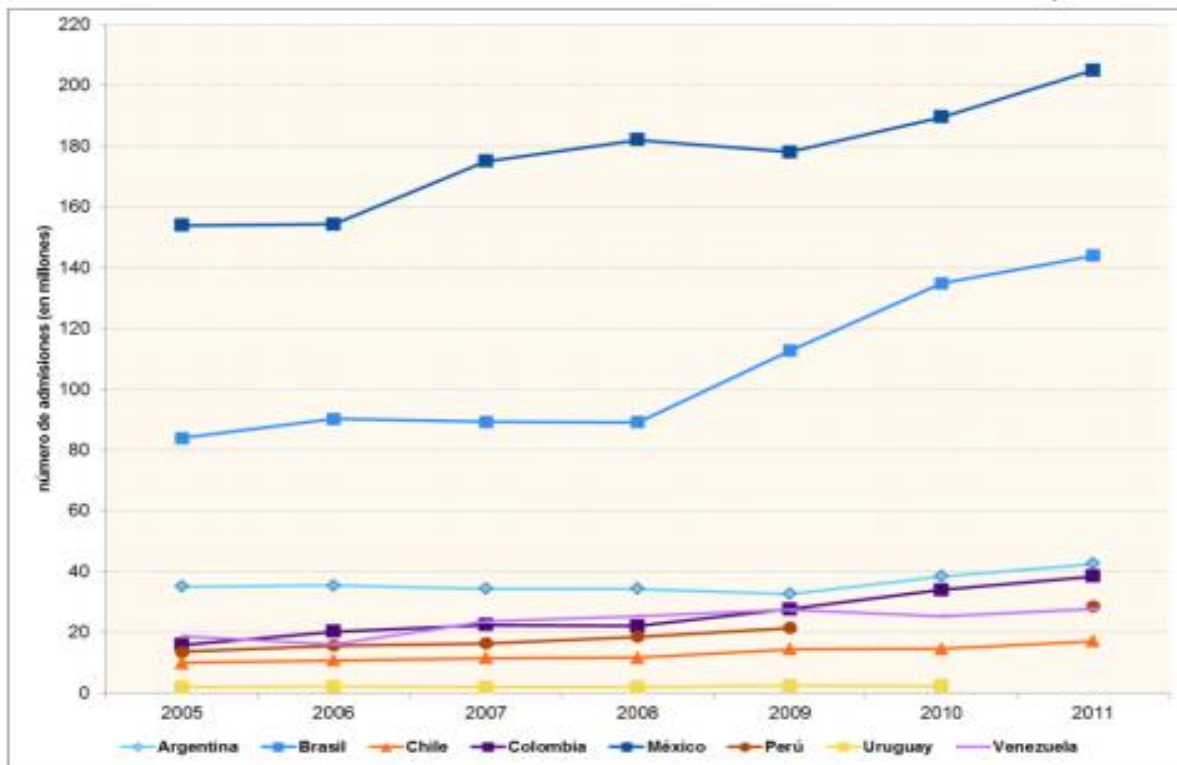


Figura 4. Número de entradas en América Latina 2005-2011.

Tomado de “Mercados Emergentes y la Digitalización de la Industria Cinematográfica” por el Instituto de Estadística de la UNESCO, Julio 2013, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/IP14-2013-cinema-survey-analysis-es.pdf>.

De acuerdo con la Figura 4, Brasil ingresó a la lista de los 10 países a nivel mundial con la mayor cantidad de entradas obtenidas por un país latinoamericano durante la última década, mientras que México se ubica en el puesto cinco entre los países con la mayor cantidad de pantallas del mundo. Los exhibidores saben que este negocio van más allá de la simple proyección de películas, por lo cual realizan fuertes inversiones en rediseñar sus salas, en el uso de la tecnología, como el de implementar nuevos formatos que antes no existían, como el iMax, el 4D, el 3D y usando estrategias de marketing enfocadas principalmente en la experiencia del cine.

El subdirector de Mercadotecnia de Cinemex en una entrevista comentó que “el contar con una variedad de formatos y conceptos en salas brinda la oportunidad de abarcar diferentes preferencias o gustos; asimismo, entes diferenciadores como tener las butacas numeradas, generan preferencia hacia el producto” Sánchez, (2014, 18 de Julio). De manera similar el director de Marca de Cinépolis menciona que ellos “diseñan experiencias para fomentar una manera divertida de disfrutar el cine” (Villavicencio, 2014, 18 julio).

Cada año la tecnología avanza a una velocidad inesperada, por ejemplo el portal Ultimas Noticias (2015) menciona que *MyLingo*, una aplicación gratuita para iOS y Android permite a los usuarios disfrutar películas de Hollywood en su propio idioma, lo interesante es que su proceso de traducción ocurre en la misma sala de cine en tiempo real, mediante el Smartphone, la aplicación traduce simultáneamente las palabras a español, aunque la película esté en inglés. Esta función es posible ya que los estudios de Hollywood ponen a disposición el doblaje a español de las películas y *MyLingo* transmite el audio. La aplicación sincroniza fácilmente el audio traducido, el cual se escuchará en el Smartphone, con el video que se reproduce en la pantalla del cine.

Otra tecnología comentada en el portal Identidad Geek (2013), es la del *ScreenX*, a pesar de que existen cines que proyectan imágenes sobre pantallas curvadas, esta tecnología va más allá y convierte las paredes en el propio cine, sumergiendo de esta manera al espectador. Corea del Sur es el primer país donde se ha implementado esta tecnología, según los Surcoreanos las pantallas panorámicas mejoran radicalmente la experiencia visual del espectador, por lo que la industria del cine se interesaría en implementarla y no tardaría mucho en llegar a las salas del cine peruano. El cine utiliza la tecnología digital para grabar, distribuir y proyectar películas, se caracteriza por la alta resolución de las imágenes, se graba utilizando una representación digital del brillo y el color en cada píxel de la imagen, en lugar de quedar fijada por emulsión química en filme de celuloide tradicional.

1.2 Conclusiones

La tendencia del cine continúa siendo una de las principales alternativas de distracción para las personas, a su vez los clientes y consumidores son más exigentes en la calidad que se les ofrece; desde la atención personalizada hasta la calidad de proyección de las películas.

Respecto a nuestro país, las tres principales cadenas han crecido de la mano con la economía es decir al haber una mejora macroeconómica, ésta repercute de manera positiva en la forma de entretenimiento de los peruanos al tener mayor poder adquisitivo y a su vez más empresas estén innovando y brindando una mejor experiencia de entretenimiento a sus cliente, tanto en el negocio *core* de proyección de películas como el de recaudar ingresos por la confitería, ventas corporativas, anuncios publicitarios y alquiler de salas.

A pesar que aún no hay una ley de manera efectiva en busca del despegue del cine peruano como existe en los demás países de la región, la empresa privada está apostando por incursionar en ello puesto que es un medio donde puede cumplir una función no solo auspiciadora sino ser parte conjunta de la aventura.

Cineperu es un ejemplo de lo que puede realizarse en nuestro país y a nivel internacional al llevar una opción de entretenimiento a través de una experiencia única a cada espectador que visita las instalaciones; contando con una gran variedad de formatos de proyección (2D, 3D, etc.), variedad en la confitería, y para clientes con mayores preferencias tienen una atención personalizada y mayor comodidad en las salas conocidas como Prime o VIP, para lo cual, el cine ya no solo se trata de una simple proyección de película sino todo la experiencia que genera con ella.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Cineperu empieza, a mediados de 1998, con una idea originada por tres jóvenes peruanos, quienes, luego de terminar su postgrado en *Wharton University*, deciden regresar al Perú para identificar oportunidades de inversión y desarrollar nuevos proyectos. La compañía conforma un grupo económico con su accionista principal *Nexus Film Corp.* y con su subsidiaria Cines e Inversiones Cineperu Limitada de acuerdo a como se muestra en la Figura 5.

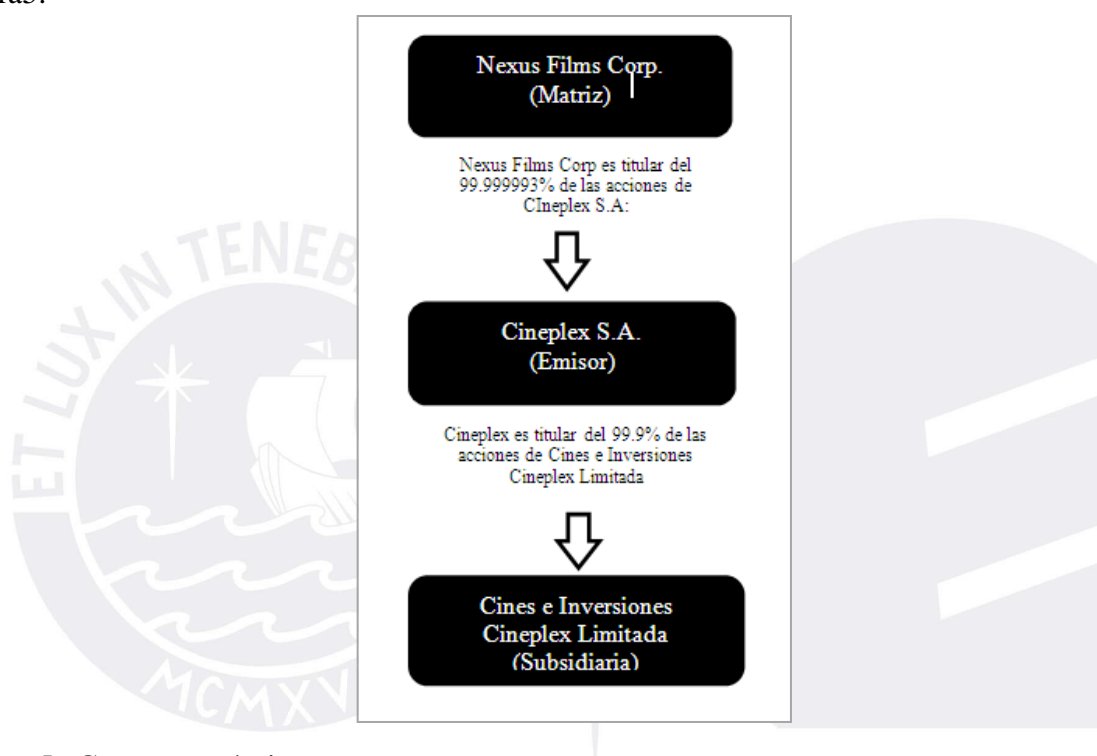


Figura 5. Grupo económico.

Tomado de “Memoria Anual”, por Cineperu, 2014. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/OE3947/20150415153902/MEOE39472014AIA01.PDF>

En febrero del año 2000 *Nexus Film Corp.* adquiere la cadena de cines Cineperu, empresa que operaba hasta la fecha tres complejos de cine ubicados en los distritos de San Miguel, Centro de Lima (Cine Adán y Eva) y Miraflores (Cine Alcázar). A partir de esta adquisición, el grupo decide reclutar un staff gerencial, experto en el rubro de servicios, con el objetivo de crear una empresa diferenciada y de elevada calidad en el servicio orientada al cliente y sus colaboradores.

En agosto del 2001, la Compañía lanzó el Programa Planet Premium, con el objetivo de fidelizar a los clientes, en el año 2002, inició la apertura de nuevos mercados al inaugurar el primer complejo de multicines en Lima Norte y el primer complejo de multicines en provincias, desde dicho año la Compañía mantiene su estrategia de crecimiento en mercados subatendidos por la oferta de entretenimiento o donde la competencia aún no está presente o consolidada. (Cineperu, 2014)

En el año 2004, el gobierno británico tomó la decisión de reestructurar, en septiembre de ese año, inició la internacionalización de la Compañía, a través de la constitución de la Subsidiaria Cines e Inversiones Cineperu en Chile, luego de la firma de contratos con diferentes operadores para abrir hasta cinco complejos. El plan de expansión ejecutado para los primeros cuatro complejos fue financiado por Cineperu mediante la emisión en Perú de un bono titulizado de US\$8'000,000 en el año 2005. Entre los años 2008 y 2011, se consolidó la Compañía registrando tres hitos importantes: (a) prepago anticipado de los bonos titulizados vía la consecución de un préstamo bancario local, (b) lanzamiento de las primeras salas 3D en Perú y, (c) el lanzamiento de la primera página web que incorporó el primer módulo de ventas online de la industria. Al cierre del año 2012, Cineperu cuenta con 21 complejos de cines en Perú y cinco en Chile. En dicho año se unifica con Cineperu Chile y se inaugura las primeras salas Prime e inicia una nueva etapa de expansión de la Compañía y de inversión en salas de cine 100% digitales acorde con los cambios mundiales de la industria cinematográfica. Al cierre del año 2013, cuenta con 24 complejos de cines en Perú y siete en Chile, la empresa se convirtió en la primera cadena de cines en ingresar al mercado de valores gracias a la emisión de su primer bono corporativo por un monto total de S/. 119'947,000.00. (Memoria Anual Cineperu, 2014).

2.2 Visión

Al 2020 Cineperu se posicionará entre las tres cadenas de cine líderes en términos de facturación en los países de Perú, Chile, Colombia y Ecuador.

2.3 Misión

Nos dedicamos a generar momentos inolvidables a nuestros clientes, creando espacios de desarrollo para nuestros colaboradores, generando valor a los accionistas y contribuyendo con el bienestar de la sociedad donde nos desarrollamos.

2.4 Valores

De acuerdo a la Memoria Anual de Cineperu (2014) los valores son:

- Sentido del humor.
- Lealtad.
- Aprendizaje diario.
- Orgullo de la honestidad.
- Excelencia en el servicio.
- Trabajo en equipo.

2.5 Código de Ética

Cineperu es una de las mejores empresas para trabajar en el Perú, destacando desde el 2011 dentro de las 25 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica (Great place to Work, 2014). Los reconocimientos de Cineperu, se encuentran acorde a la filosofía de apostar por sus colaboradores, ofreciéndoles un ambiente basado en valores, en donde el personal cuente con la capacidad de desarrollarse y contribuir al logro de objetivos de la organización.

Cineperu promueve el liderazgo personal y profesional de sus colaboradores apoyados en una filosofía de valores, trabajo en equipo y desarrollo constante. Por ello, se preocupa en ofrecer un ambiente agradable, así mismo, creando programas internos diseñados para que el personal tenga la oportunidad de alinear sus objetivos personales con los de la empresa, con

el fin de maximizar su potencial. Sin embargo, ante la oportunidad de cubrir nuevos puestos de trabajo, se opta en primera instancia por las personas que ya forman parte del equipo Cineperu, para lo cual se realizan diferentes evaluaciones de selección, los mismos que contienen evaluaciones acorde a la posición y promueven la imparcialidad en los procesos.

2.6 Conclusiones

Cineperu desde su fundación en 1998, fue considerada una oportunidad de inversión para los fundadores, ellos al tener una visión fuera de las fronteras peruanas, encontraron un nicho de mercado desatendido. Conforme la empresa fue creciendo se reforzó la plana gerencial para formar un clima de organización óptimo y un manejo gerencial adecuado.

La visión – misión de la compañía está muy enfocado en las personas, ya que al ser una empresa de servicios es muy importante que los colaboradores sientan que cada cliente tiene un alto valor para los accionistas. Asimismo la innovación y la calidad son motores que fomentan el crecimiento, buscando el bienestar de todos los *stakeholders*.

Los valores fomentan un trato informal orientados al respeto y honradez, siendo cálidos en el trato al cliente y dando pautas para un trabajo en equipo. También buscan el aprendizaje constante que ayude a mejorar los procesos, economizando costos para ser más rentable.

Se considera que Cineperu tiene una clara visión de internacionalización con el fin de desarrollar mercados, teniendo como principales factores de éxito su calidad de servicio y su conocimiento del sector. Asimismo, cuenta con una plana gerencial altamente calificada y un respaldo financiero que permite la expansión de su servicio.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo contiene el análisis de los factores externos que afectan la industria del cine, enfocando este análisis en los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivos del sector; con el fin de identificar las oportunidades y amenazas del entorno así como su perfil competitivo.

Con dicho fin, se emplea las siguientes herramientas: el análisis tridimensional de las naciones de Frederick Hartmann (D'Alessio, 2008), el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2009), y el análisis PESTE. Asimismo, se desarrollarán la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz Perfil Competitivo (MPC).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El modelo del análisis tridimensional de las naciones planteado por Hartmann (1978), donde se indica los aspectos más importantes de las relaciones con otros países.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2012) es de vital importancia las relaciones internacionales, una de los factores principales es el planeamiento estratégico desde una perspectiva nacional. Existen tres grandes dimensiones que deben ser evaluadas con mucho cuidado que son: intereses nacionales, factores de potencial internacional y principios cardinales. Según Hartmann (1978) los intereses nacionales son lo que busca el Estado con el fin de protegerse o conseguir algo de otros Estados, lo cual puede ser común u opuesto.

Nuechterlein (1973) clasificó los niveles en: superveniencia, vitales, mayores y periféricos. Los intereses de supervivencia radican en la existencia y es necesario su cumplimiento, intereses vitales son relevantes y generan gran daño de no alcanzarlos, intereses mayores son de nivel importante y afectan adversamente y por último los intereses periféricos son importantes y solo tienen consecuencias marginales.

Como se muestra en la Tabla 9, la energía es de interés vital para algunos países vecinos como Chile, Ecuador y Colombia, principalmente porque la producción está ligada al consumo de energía, siendo esta una fuente vital para el desarrollo sostenible y la cual debe ser asegurada con medidas de largo plazo. La defensa nacional con países limítrofes es vital para evitar pérdida de territorio y hacer respetar la soberanía nacional. Además, una de las principales preocupaciones y de mayor interés de los países Sudamericanos es la disminución de la corrupción para mejorar sus sistemas nacionales. Asimismo la lucha contra el narcotráfico es de interés vital común para las naciones ya que la proliferación de este mal acarrea diversos problemas que afectan la seguridad, bienestar y tranquilidad ciudadana.

Tabla 9

Matriz de Interés Nacional del Perú.

Interés Nacional	Supervivencia Crítico	Intensidad de interés		
		Vital Peligroso	Mayor Primordial	Periférico Importante
1 Energía		Chile, Ecuador y Colombia (O)		
2 Defensa Nacional		Chile, Ecuador y Colombia (O)		
3 Disminución de la corrupción			Chile, Ecuador y Colombia (O)	
4 Lucha contra el narcotráfico		Chile, Ecuador y Colombia (O)		

Nota: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque gerencial”, por F. D’Alessio, 2012. México: Pearson.

3.1.1 Potencial nacional

Hartmann (1978) manifiesta que existen siete elementos para efectuar un análisis del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico –psicológico– sociológico, (f) organizacional – administrativo y (g) militar

Demográfico. En la Tabla 10, se muestra que el 53.6% de la población peruana se encuentra en la Costa, la capital de Lima ocupa el mayor porcentaje con 29.4%, el 35% pertenece a la Sierra y el 11.4% se encuentra en la Selva. Los departamentos que superan el

millón de habitantes en la Costa son Callao, La Libertad, Lima y Piura; en la Sierra Ancash, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín y Puno; y en La Selva solo Loreto y San Martín. Si se considera que los 13 departamentos superan el millón de habitantes se tiene un 85.1% de la población total del Perú.

Tabla 10

Población a Nivel Nacional por departamentos (Estimado 2015).

Departamentos	2015	%
COSTA	17,094,094	53.7
Callao	1,052,286	3.3
Ica	793,752	2.5
La Libertad	1,822,557	5.7
Lambayeque	1,400,523	4.4
Lima	9,365,699	29.4
Moquegua	181,978	0.6
Piura	1,809,013	5.7
Tacna	396,174	1.2
Tumbes	272,112	0.9
SIERRA	11,151,015	35
Ancash	1,201,920	3.8
Apurímac	493,964	1.5
Arequipa	1,341,073	4.2
Ayacucho	548,834	1.7
Cajamarca	1,653,391	5.2
Cusco	1,359,534	4.3
Huancavelica	494,781	1.6
Huánuco	1,000,086	3.1
Junín	1,386,408	4.3
Pasco	267,169	0.8
Puno	1,403,855	4.4
SELVA	3,630,675	11.3
Amazonas	519,973	1.6
Loreto	1,192,180	3.7
Madre de Dios	123,871	0.4
San Martín	1,143,836	3.6
Ucayali	650,815	2.0
Perú	31,875,784	100

Nota: Tomado de “Estimaciones departamentales de la población 1995-2015”, por INEI. Lima, Perú

Considerando la demografía de la población colombiana, esta creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30'794,425 a 42'888,592 habitantes. A junio del 2015 la población del país tiene un total de 48'186,766 habitantes. El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. (DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020).

Durante el período 1985- 2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (región amazónica y Orinoco). La población colombiana ha sido mayoritariamente femenina. La proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé llegue a 50.62% en el año 2020.

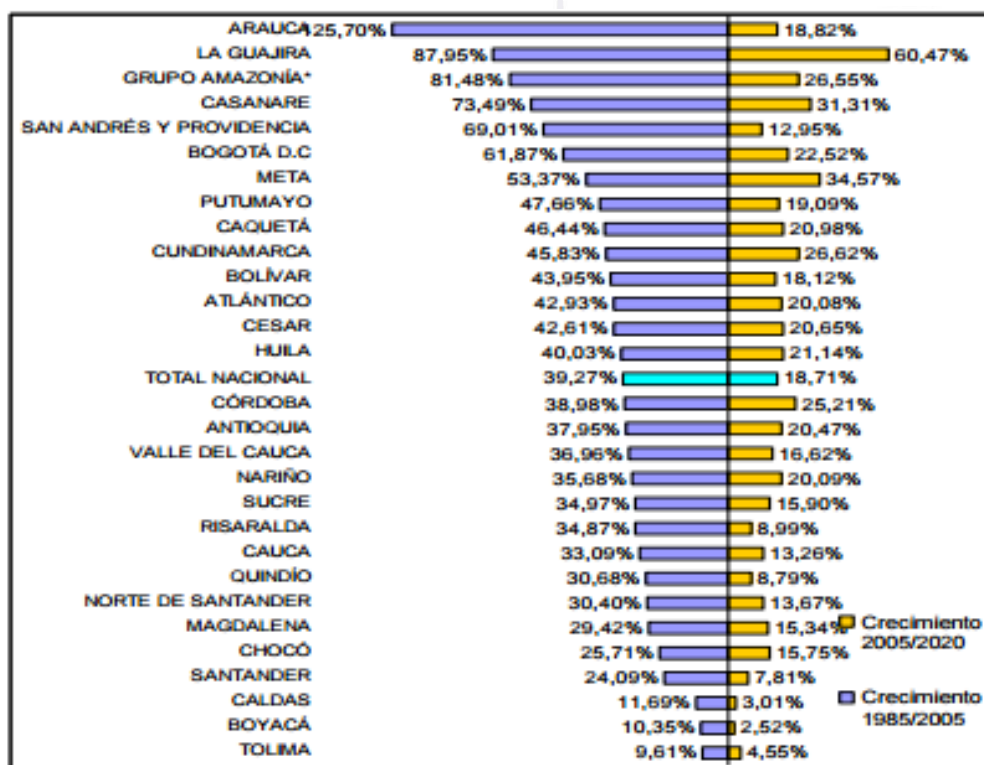


Figura 6. Tasas de Crecimiento Demográfico Colombiano por Departamento 1985-2020. Tomado de “Población y Principales Indicadores Demográficos de Colombia”, por DANE, 2005. Recuperado de http://www.imebu.gov.co/web/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf

Según el estudio realizado por el DANE (2005), el 35.0% de los hombres y el 32.8% de las mujeres de 12 años y + asistieron al cine en el 2014. Si se clasifica en función al rango de edades, el mayor porcentaje de asistencia al cine corresponde a la población de 12 a 25 años (48,3%), seguida por el grupo de 26 a 40 años (40,3%) y las personas de 41 a 64 años (22,3%). Las personas de 65 años a más fueron las que menos asistieron al cine en el 2014 solo el (8,7%). En cuanto a la asistencia al cine por regiones, Bogotá presentó el mayor porcentaje (51,8%), seguida por la región Pacífica (31,7%) Oriental (31,2%), Central (29,3%), Atlántica (24,9%) y Amazonía / Orinoquía (19,7%). Estas clasificaciones se muestran en la Figura 7.

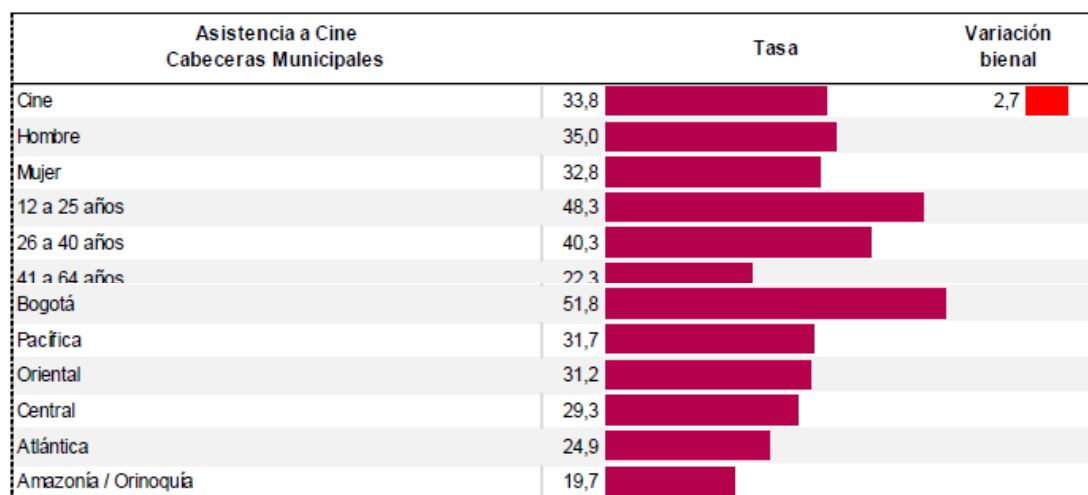


Figura 7. Asistencia al cine - Personas de 12 a más años, 2014.
 Tomado de “Encuesta de Consumo Cultural 2014”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014.

Considerando la demografía de la población ecuatoriana, la Tabla 11 muestra que el 63% de la población ecuatoriana se encuentra en la zona urbana y el 37% pertenece a zonas rurales. Quito cuenta con 1'617,647 habitantes y Guayaquil, la más poblada del Ecuador, con 2'277,095 habitantes.

Tabla 11

Población a nivel Nacional por Departamentos - Censo 2010

Código	Nombre de la Provincia	Total de personas	Total de hogares	Promedio de personas
1	Azuay	703,191	188,331	3.73
2	Bolívar	182,667	47,723	3.83
3	Cañar	223,964	58,627	3.82
4	Carchi	163,343	44,136	3.70
5	Cotopaxi	406,451	103,137	3.94
6	Chimborazo	455,028	125,407	3.63
7	El Oro	455,028	125,407	3.63
8	Esmeraldas	595,458	163,290	3.65
9	Guayas	533,670	129,539	4.12
10	Imbabura	3,628,147	958,965	3.78
11	Loja	397,161	103,009	3.86
12	Los Ríos	444,299	116,892	3.80
13	Manabí	775,045	201,933	3.84
14	Morona Santiago	1,363,285	343,088	3.97
15	Napo	102,045	22,462	4.54
16	Pastaza	82,181	19,818	4.15
17	Pichincha	2,573,455	727,838	3.54
18	Tungurahua	502,322	140,536	3.57
19	Zamora Chinchipe	89,745	21,371	4.20
20	Galapagos	23,114	7,236	3.19
21	Zonas No Delimitadas	32,366	7,892	4.10

Nota: Tomado de “Censo de Población y Vivienda”, por el Instituto de Estadística y Censos (INEC), 2010.

Geográfico. La posición geográfica de Perú está en el hemisferio sur, en el lado occidental dentro del cuadrante suroriental la cual pertenece a la cuenca del Pacífico. El Perú está ubicado asimétricamente en el globo terrestre, el cual representa una ventaja comparativa ya que la ubicación geoestratégica es importante para el desarrollo del comercio, teniendo una distancia promedio del puerto del Callao, puerto más importante del Perú, a otros puertos de diversas economías 6000 millas náuticas o 11000 km de distancia, lo cual corresponde a 30 días de navegación. Además, Perú tiene la salida natural al mar para Bolivia y cuenta con una salida al océano Atlántico por el río Amazonas (D'Alessio, 2012).

El Perú cuenta con un territorio geográficamente adverso, agresivo y difícil pero con gran diversidad de recursos naturales. La costa es muy propicia para el desarrollo portuario debido a las aguas profundas con las que cuenta a lo largo del litoral siendo el limitante la falta de infraestructura. Asimismo, la gran riqueza es de difícil explotación por su geografía y la forma del territorio; la necesidad de grandes inversiones y por ser todavía poco atractiva para los países desarrollados dificulta su explotación (D'Alessio, 2012).

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, por una parte, es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio y, por otra, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos hacia Europa y países de la Cuenca del Pacífico.

El territorio de la República del Ecuador está ubicado sobre la línea ecuatorial en América del Sur, por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste limita con el Océano Pacífico. La extensión del país es de 283,560 kilómetros cuadrados. Está dividido en cuatro regiones, en las que se distribuyen 24 provincias. En la costa del Pacífico se encuentran las provincias de Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, etc. En la sierra, en la zona norte de los Andes, están Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, etc.; en el sector sur se encuentran Bolívar, Cañar, Azuay y Loja. En la Amazonía, en cambio, están Sucumbíos, Napo, Pastaza, Orellana, Morona Santiago, etc. Y en la región insular, las Islas Galápagos (Archipiélago de Colón), compuestas por trece islas principales. (Embajada de Ecuador, 2015).

Económico. En los últimos años el crecimiento del PBI en el Perú es considerado de los más altos en América Latina, con un gran dinamismo y una tasa promedio de crecimiento para el 2015 de 3.9% y una proyección para el 2016 de 5.3% según se muestra en la Figura 8 donde se aprecia el crecimiento de la economía peruana está por debajo de Bolivia 4.5% y Paraguay 4.2% pero la expectativa para el 2016 es mayor en comparación a estos países.

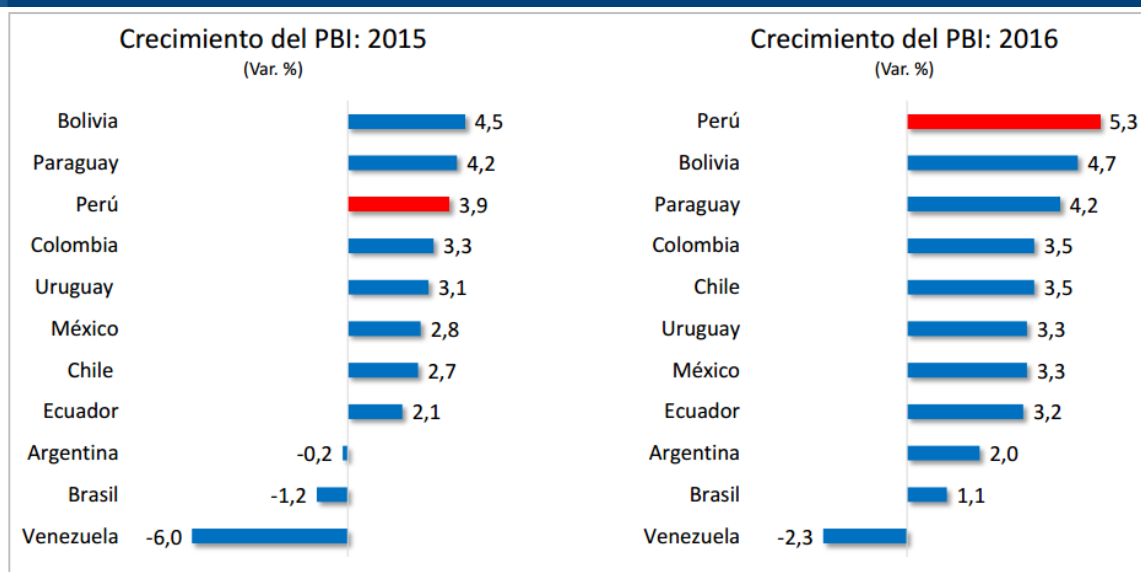


Figura 8. Crecimiento del PBI 2015-2016.

Tomado de “Reporte de Inflación Mayo”, por BCRP, 2015, Lima, Perú: Autor Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/report-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

Por el contrario la economía colombiana se basa fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación (14,9 %), y en la producción de bienes de consumo para el mercado interno (8,4 %), una de las actividades económicas más tradicionales es el cultivo de café. En el primer trimestre del año 2015, el PBI creció 2.8% con relación al mismo trimestre del 2014. Los mayores crecimientos se presentaron en las actividades de comercio, restaurante y hoteles con 5%, construcción con 4.9% y establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 4.4%. Según el reporte del DANE (2014), los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones crecieron 5,2%, y las actividades de servicios sociales, comunales y personales, un 5,1%. En el cuarto trimestre de 2014, los mayores incrementos en los ingresos nominales con relación al mismo periodo del año anterior, se presentaron en informática (12,4%), inmobiliaria y de alquiler de maquinaria (10,3%), publicidad (9,9%), entretenimiento y otros servicios (9,4%), salud humana privada, y expendio de alimentos bares y similares (8,7%), tal como se muestra en la Figura 9.

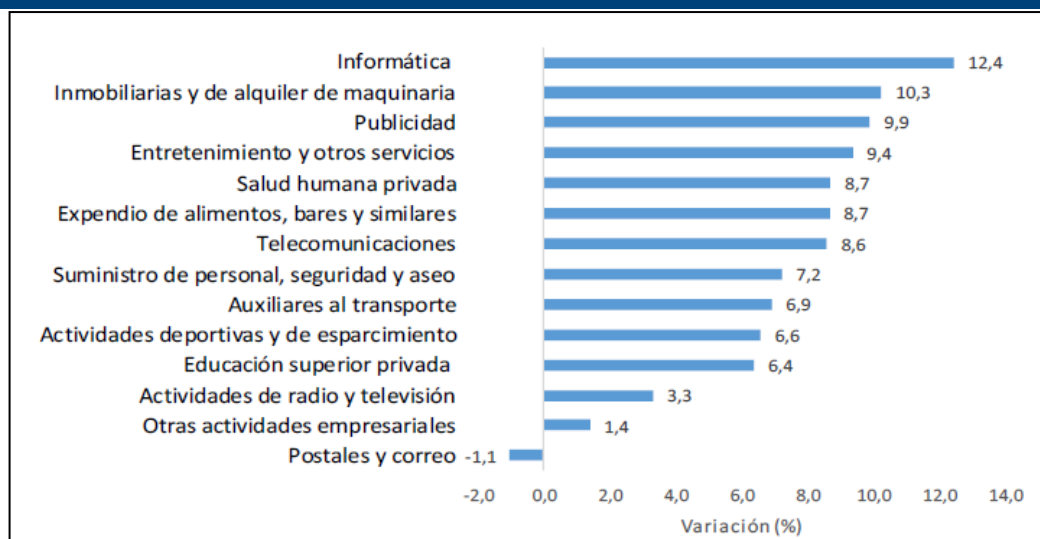


Figura 9. Variación anual de ingresos totales, según subsectores al IV trimestre del 2014. Tomado de “Encuesta de Consumo Cultural 2014”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

De igual forma la economía de Ecuador, tras recuperarse de los efectos de la crisis global, ha alcanzado un fuerte crecimiento en los últimos años, en el 2012, 2013 y 2014 el PIB alcanzó tasas de crecimiento del 5,2%, el 4,6% y el 3,8% respectivamente, aunque desacelerándose progresivamente. Según el Banco Mundial (2015) para el 2015 el crecimiento de la economía de Ecuador prevé un 3,5%, Perú un 4,2% y Colombia 3,6%.

Tabla 12

Proyección de América Latina y El Caribe 2015

País	Proyecciones 2015
América Latina y el Caribe	1.0
Argentina	0.0
Bolivia	5.0
Brasil	-0.9
Chile	3.0
Colombia	3.6
Ecuador	3.5
Paraguay	4.2
Perú	4.2

Nota. Tomado de “Proyección de América Latina y El Caribe 2015”, por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Recuperado de <http://www.cepal.org/>

Tecnológico – científico. Este aspecto es una de las principales debilidades del país peruano, actualmente el desarrollo está íntimamente vinculado con la producción y exportación de materias primas y dejan de lado la innovación. En el 2013 la inversión en tecnología fue del 0.15% del PBI y según Gladys Tribeño, ex ministra de producción, para el 2016 esto debería llegar a 0.7% (América Económica, 2015).

En contraste, en Colombia según la encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica del Sector Servicios – EDITS (2014) presenta los resultados de innovación obtenidos en el periodo 2012-2013, los centros de investigación y desarrollo registraron la mayor proporción de empresas innovadoras en sentido estricto (1,5%); las actividades bancarias presentaron la mayor proporción de empresas innovadoras en sentido amplio (75,0%) y la actividad de cinematografía, radio y televisión presentaron la mayor proporción de empresas potencialmente innovadoras (9,1%). En 12 de los 16 subsectores las empresas no innovadoras alcanzaron una proporción superior a 50%, el comercio de vehículos automotores y lubricantes registró la mayor proporción (85,2%). La Figura 10 muestra la distribución porcentual de las empresas por tipología definida en función de resultados de innovación, según actividad económica.

Durante el período 2012-2013, las actividades bancarias fueron las que registraron el mayor porcentaje de empresas innovadoras en servicios o bienes nuevos, con 50,0% dentro de su subsector, seguidas por educación superior, con 37,3% y en quinto lugar están las empresas en el sector de cinematografía, radio y televisión con un 13.6%. La Figura 11 muestra el porcentaje de empresas innovadoras de productos nuevos, en sentido estricto y en sentido amplio según actividad económica.

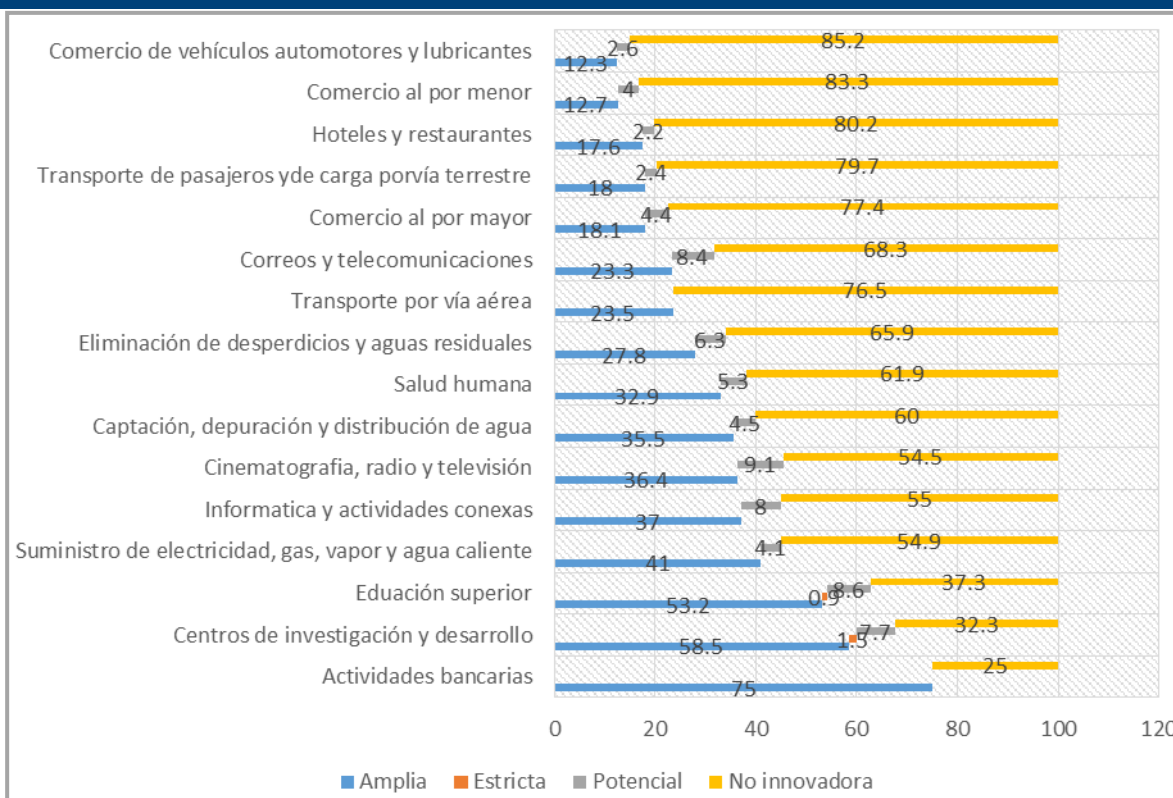


Figura 10. Distribución porcentual de las empresas por tipología en función de resultados de innovación, según actividad económica.

Tomado de “Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en el sector servicios”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

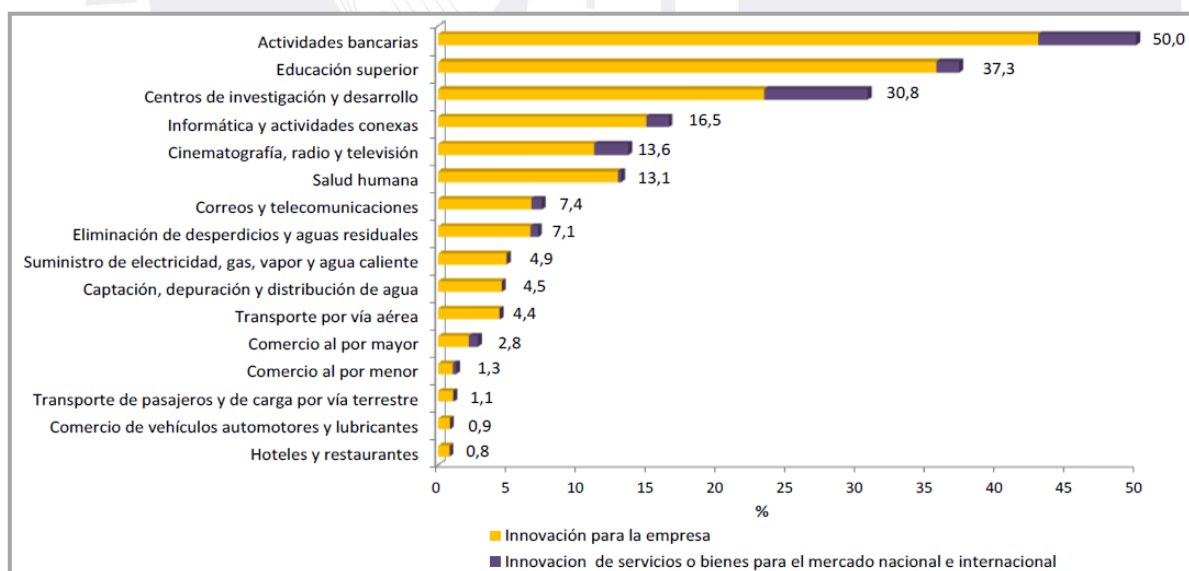


Figura 11. Porcentaje de empresas innovadoras distribuido por el número de innovaciones según actividad económica.

Tomado de “Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en el Sector Servicios”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

Ecuador cuenta con el proyecto de I+D+i para impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país mediante el financiamiento de proyectos y programas de investigación, científica, desarrollo e innovación tecnológica en concordancia con el Plan Nacional de Buen Vivir (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación). Según el diario El Comercio (2014, 10 de abril), el Gobierno Central de Ecuador da muestras de un decisivo impulso en el desarrollo de la ciencia y tecnología como pieza fundamental para el desarrollo del país y hacia la economía social del conocimiento, en busca de generar empleos y un mayor crecimiento de la economía.

Histórico-psicológico-sociológico. Actualmente existe una desigualdad de oportunidades entre Lima y otras ciudades del Perú. El Plan Bicentenario considera definir estrategias que contribuyan para disminuir las brechas de desigualdad de capacidades y recursos entre Lima y las regiones, desarrollando infraestructura económica productiva y adecuada, descentralizada y pública como objetivo estratégico. (CEPLAN)

En Colombia, según la encuesta de Consumo Cultural, las principales variables que incluye la encuesta son: asistencia a presentaciones y espectáculos culturales, asistencia espacios culturales y asistencia a cine; lectura impresa y digital de libros, revistas y periódicos; lectura de Blogs, foros, páginas Web y correos electrónicos; consumo de audiovisuales como videos, televisión, radio y música grabada. La asistencia a cine presenta un 33.8% tal como se muestra en la Figura 12.

En el 2014 la actividad cultural a la que más asistieron las personas de 12 años y más, fueron las fiestas municipales o departamentales (31,0%), seguida por la visita a parques, reservas naturales o zoológicos (28,5%), parques temáticos y/o de diversiones (22,2%) y carnavales y fiestas nacionales (19,6%). Bogotá registra la mayor asistencia a parques, reservas naturales zoológicos con un 43,1% y la región Central a parques temáticos y/o de diversiones con un 29,2%.

Cabeceras Municipales	Tasa
Lectura en cualquier formato y/o soporte	79,9
Consumo de radio	69,9
Uso de Internet	60,6
Asistencia a presentaciones y espectáculos	49,7
Asistencia a espacios culturales	41,5
Asistencia a cine	33,8

Figura 12. Consumos culturales - Personas de 12 años y más 2014.
 Tomado de “Encuesta de Consumo Cultural 2014”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

Ecuador es una de las sociedades más desiguales del mundo, según una encuesta realizada en noviembre de 2004, por el Instituto Nacional de Estadística en 12,000 hogares urbanos, el 20% del sector más rico percibe el 50% de los ingresos nacionales, mientras el 20% más pobre recibe un 5%. Mucha de la gente pobre que vive en las ciudades recibe 2.7 dólares diarios y las personas indigentes 1.3 dólares.

La desigualdad es el más grave problema de la sociedad ecuatoriana, la migración internacional ha sido la salida que muchos hogares ecuatorianos han encontrado frente al desempleo y al deterioro de la calidad de vida. Se van las personas calificadas, para enfrentarse en un mercado laboral exigente en condiciones desiguales e ilegales. Ecuador está perdiendo a las personas adultas en su etapa de mayor productividad como mano de obra calificada. La desigualdad social y la exclusión cultural son las principales amenazas a los derechos de niñas, niños y adolescentes. UNICEF (2014).

Organizacional-administrativo: En el portal oficial del estado peruano se describe como una sociedad democrática, social, soberana e independiente. El Estado es representativo y descentralizado, cuenta con tres poderes: (a) el poder ejecutivo, representado por el presidente y sus dos vicepresidentes; (b) el poder legislativo, formado por 120 miembros, y (c) el poder judicial. El poder ejecutivo y legislativo es elegido por voto popular, todos los poderes son autónomos e independientes.

Ecuador es un Estado Constitucional de derecho y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitario, intercultural plurinacional y laico, gobierno descentralizado. Cuenta con los siguientes poderes: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Transparencia y Control Social, y Electoral. Su organización territorial está dada por Regiones, Provincias, Cantones y Parroquias Rurales. La Asamblea Nacional de Ecuador está compuesta por 101 escaños y son elegidos cada 4 años al igual que el Presidente de la República, su constitución vigente es la del 2008 realizada en el gobierno del Presidente Rafael Correa.

Militar. El gasto militar como proporción del PBI, en el caso Perú cuenta con tres fuerzas armadas: la marina de guerra, la fuerza aérea y el ejército. Según los presupuestos militares de América Latina, entre los que encabezan el ranking se encuentra Ecuador con 3.29% de su PBI, Chile invierte el 2.27% de su PBI, Colombia 2,06% y Perú con 1.03% según lo muestra la Figura 13.

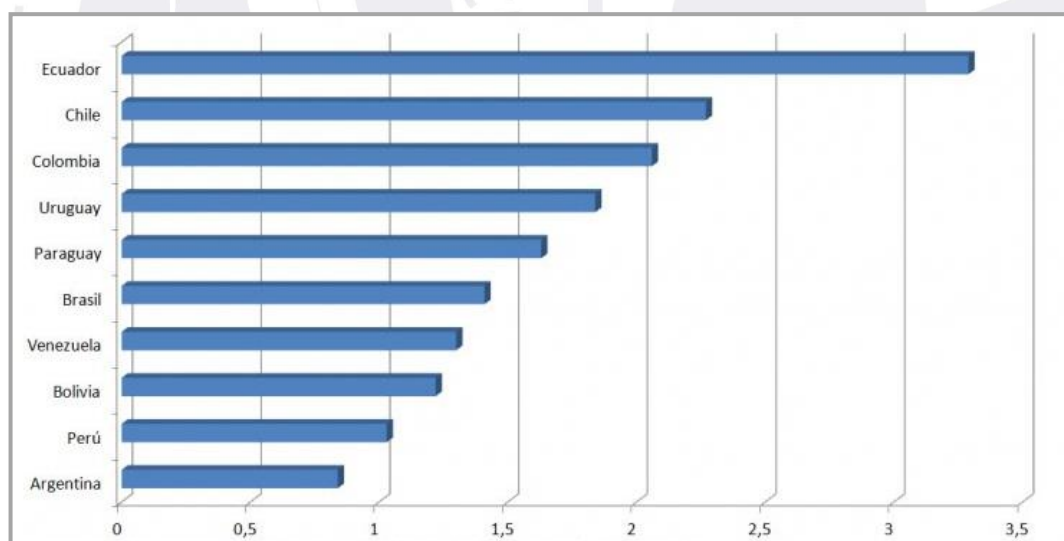


Figura 13. Presupuesto de Defensa en porcentaje al PBI 2012.

Tomado de “Datos del Balance Militar 2013” por Centro de Estudios Nueva Mayoría.

Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>.

Las Fuerzas Armadas de Ecuador está constituidas por: el Ejército, la Armada, y la Fuerza Aérea, teniendo como Comandante en Jefe al Presidente de la República. El presupuesto de Ecuador se encuentra en el orden de 36,317 millones de dólares de los cuales un 7% está destinado a la seguridad nacional tal como se puede apreciar en la Figura 14 SEMPLADES (2013).

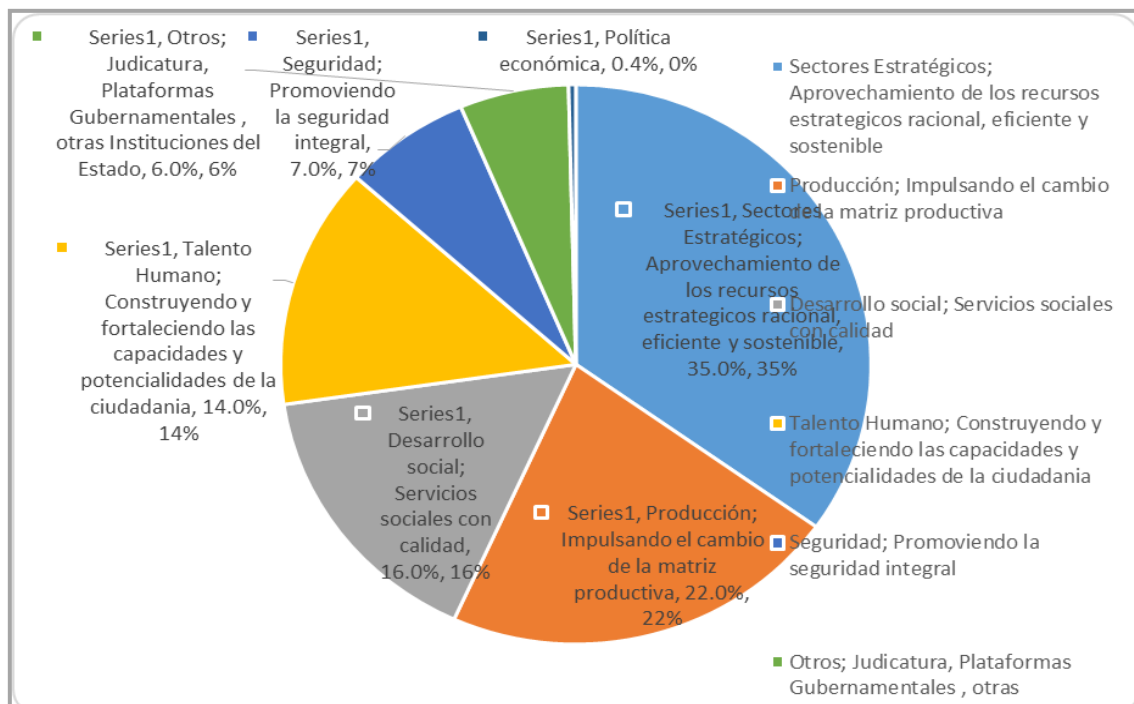


Figura 14. Distribución Plan Anual de Inversión 2015.
 Tomado de “Plan Anual de Inversión 2015”, por Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPADES). Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/>

3.1.2 Principios cardinales

D'Alessio (2012) indica que son la base de la política exterior, adicionalmente Hartmann (1978) menciona que los principios cardinales ayudan a identificar oportunidades y amenazas a los que está expuesto el país. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Según la Organización de las Naciones Unidas (2014)

la economía mundial en el 2015 crecerá un 3.1% y en el 2016 3.3%, la cual ha crecido de manera desigual y moderada, afectada aún por las consecuencias de la crisis financiera, por nuevas crisis geopolíticas en Ucrania y problemas como el ébola, condiciones que afectan el futuro. Los expertos recuerdan cifras de desempleo históricas en algunos países, el riesgo de deflación en la zona euro por la evolución de los precios con desigualdad, asimismo la alta inflación en algunos países emergentes. En el 2015 espera que el comercio mundial repunte moderadamente debido a los ajustes fiscales de las economías desarrolladas. Los indicadores económicos son positivos pero los riesgos e incertidumbres aún existen; se espera que el crecimiento de Estados Unidos y la zona Euro en el 2016 sea de 3.1% y 1.7%

Lazos pasados y presentes: Los lazos diplomáticos del estado peruano con sus vecinos y no vecinos se han mostrado normales, y existen lazos históricos de fraternidad que incentivan el desarrollo de acuerdos comerciales. Actualmente el Perú mantiene los siguientes acuerdos comerciales: (a) OCM, (b) ALADI, (c) MERCOSUR, (d) Chile, (e) CAN, (f) Estados Unidos, (g) Venezuela, (h) Canadá, (i) Singapur, (j) China, (k) AELC, (l) Corea del Sur, (m) Japón, (n) México, (ñ) Panamá, (o) Costa Rica, (p) Guatemala, (q) Colombia y la Unión Europea, también se encuentra en negociaciones los acuerdos con El Salvador, Honduras, Tailandia y asociación Tras-Pacífico.

Contra balance de intereses: Las naciones trabajan en una política exterior que mantenga buenas relaciones con los otros países, asimismo, prioriza las necesidades locales en la distribución de los recursos. Citando al diferendo marítimo que se tuvo con Chile, La Corte Internacional de la Haya dictaminó una sentencia equitativa la cual fue acatada y finalmente efectiva donde ambas partes resolvieron sus diferencias de manera pacífica y diplomática.

Conservación de los enemigos: Los conflictos armados han pasado a un segundo plano, actualmente los países luchan por la atracción de inversiones y adueñarse del mercado internacional, en ese sentido Chile es el principal competidor desde una perspectiva comercial. La creación de nuevos conflictos que conllevan a ganar nuevos enemigos, lo cual debilita al Estado al mantenerse a la defensiva.

3.1.3 Influencia del análisis en Cineperu

En el sector entretenimiento el consumo es estimulado por la creciente clase media, adicionalmente la variable demográfica indica que 13 departamentos superan el millón de habitantes siendo una oportunidad de crecimiento, esto de la mano de un crecimiento macroeconómico sostenido reflejando en su PBI, muestra que Perú, Ecuador, Colombia y Chile son mercado atractivos. Este crecimiento económico ha venido decayendo en los últimos años, pero sigue siendo positivo y alentador, el apogeo de los centros comerciales es tendencia en la región, así como la construcción de nuevos complejos comerciales en Lima y provincias son una gran oportunidad de ampliar la cantidad de establecimientos. (ACCEP, 2015). El ingreso del sector entretenimiento cinematográfico en el Perú según el estudio Media Outlook 2015-2019 de PwC tendría en promedio una tasa de crecimiento anual compuesta de 11.3% durante los próximos cinco años. La industria pasará de mover US\$91 millones en el 2014 a US\$158 millones al 2019 obteniendo un crecimiento del 70%.(Gestión, 14 Setiembre).

3.2 Análisis Competitivo del País

3.2.1 Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2012) el Perú cuenta con una geografía adversa pero con gran cantidad de recursos naturales a lo largo de su extensión. Asimismo el Perú está ubicado asimétricamente en el globo terrestre siendo la salida natural al mar por Bolivia, tiene una posición geoestratégica que le da una ventaja frente a otros países. También menciona que posee una costa propicia para el desarrollo portuario y poco interés de los países desarrollados.

Según el diario Gestión (2014, 13 de Mayo) Lima obtuvo un 76.6 puntos de un máximo de 100 elaborado por la consultora IDN Inteligencia de Negocios y la Universidad del Rosario en Bogotá, siendo considerada la mejor ciudad para invertir en América Latina por encima de Santiago, Buenos Aires, Sao Paulo y Bogotá, tal como lo muestra la Tabla 13. Ecuador ha mejorado cuatro puntos con respecto a los Índices de Competitividad, según el Foro económico Mundial, quién mide cómo utiliza cada país los recursos, además de la capacidad con que cuenta para mejorar la calidad de vida de sus habitantes en un alto nivel de prosperidad. Así mismo, se encuentra en el puesto 71 del ranking de competitividad mundial, en los que participan los 148 países. Sin embargo ha mejorado en este último informe su situación, ya que en 2013 estaba en el puesto 86.

Ecuador se ha mantenido en un índice de competitividad durante varios años consecutivos de alrededor de 3.75, obteniendo un 4.18 en el índice de competitividad mundial mejorando el puntaje del 2013 colocándolo en el puesto 71, tal como se muestra en la Tabla 14. De igual forma, Colombia obtuvo un puntaje de 4.19 en el índice de competitividad mundial mejorando su 4.18 del 2013 como se muestra en la Tabla 15 quedando en el ranking en el puesto 79.

Tabla 13

Estadística América Latina.

Nº	Ciudades	Puntaje
1	Lima	76.6
2	Santiago	75.3
3	Buenos Aires	74.3
4	Sao Pablo	73
5	Bogotá	68.8
6	Ciudad de México	65.6
7	Medellín	50.1
8	Rio de Janeiro	46.2
9	Montevideo	45.4
10	Ciudad de Panamá	44.8
11	Guadalajara	44.3
12	Monterrey	41.9
13	Quito	40.5
14	Córdova	39.3
15	Guayaquil	38.4
16	Cali	36
17	Brasilia	36
18	Mendoza	35.6
19	Recife	33.8
20	Caracas	33.2

Nota. Tomado de “Ranking de competitividad mundial” por IDN Inteligencia de Negocios en Santiago de Chile y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario en Bogotá, (Diario Gestión, 2014, 13 de Mayo). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/lima-mejor-ciudad-invertir-latinamerica>

Tabla 14

Índice de Competitividad Global - Ecuador.

Ecuador - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2014	71°	4,18
2013	86°	3,94
2012	101°	3,82
2011	105°	3,65
2010	105°	3,56
2009	104°	3,58
2008	103°	3,57

Nota. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>

Tabla 15

Índice de Competitividad Global - Colombia.

Colombia - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2014	69°	4,19
2013	69°	4,18
2012	68°	4,20
2011	68°	4,14
2010	69°	4,05
2009	74°	4,05
2008	69°	4,04

Nota. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según D'Alessio (2012) se trata de la naturaleza del consumidor según el sector en el mercado, pueden ser clientes informados, exigentes, o especializados. También se debe tener en cuenta tres atributos que son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. Asimismo Porter indica que la calidad es más importante que la cantidad de la demanda interna para determinar la ventaja competitiva.

El Perú es aún un mercado con baja penetración si se compara con países de Latinoamérica que se encuentran en etapas más avanzadas en desarrollo de la industria. Al cierre del 2011, el Perú mantiene una penetración de solo 12.9 pantallas por cada millón de habitantes, en comparación, por ejemplo, con Chile con 18.4 pantallas por cada millón de habitantes. (Memoria Anual Cineperu, 2014).

La Figura 15 muestra la cantidad de cines que hay en el Perú (Lima y provincia), del cual ocho departamentos aun no cuentan con ningún complejo de cine: Huancavelica, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Amazonas, Ayacucho, Pasco, Tumbes.

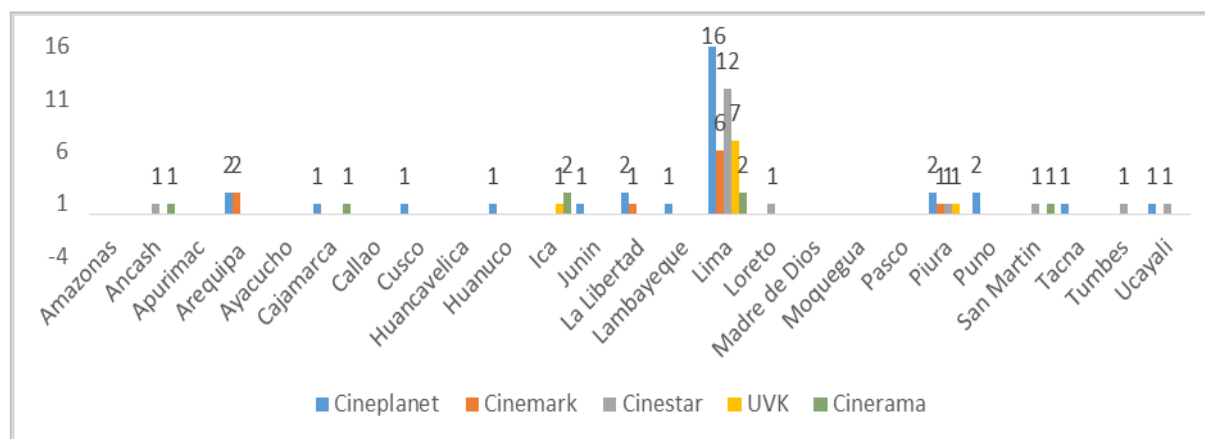


Figura 15. Cantidad de cines por regiones del Perú.

Adaptado por “Cines” por Cineperu Web, Cinemark Web, UVK Multicines Web, Cinerama, Multincines Cinestar, 2015.

El Consejo Nacional de Cinematografía de Ecuador tiene como principal objetivo generar espacios alternativos de difusión y democratizar el acceso al consumo de bienes culturales nacionales, el cual crea desde el 2015. Así mismo, este espacio genera una nueva sinergia entre la demanda de sus contenidos audiovisuales, y la oferta (cada vez mayor) de cine ecuatoriano, de distintos géneros, temáticas, y propuestas estéticas. La participación de socios o aliados estratégicos es el motor para el funcionamiento del sistema, al invertir en derechos de exhibición de películas ecuatorianas, según lo contemplado en la ley de propiedad intelectual del Ecuador, y además fomentar el consumo de cine local mediante actividades de exhibición fuera de la lógica de los circuitos comerciales de cine.

Según el diario Gestión (2014, 31 de Agosto) Colombia produce entre 10 y 31 cintas al año, al igual que Perú, Venezuela, Chile y Uruguay mientras la facturación de su taquilla ha crecido durante el 2009 al 2013, recaudando en el 2013, \$200'000,000. El desarrollo de la industria del Cine en Colombia es promovida desde el legislativo con leyes que fomentan la producción extranjera en las tierras del café, con el afán de promover el turismo y exponer las bondades de su cultura y paisajes exóticos.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D'Alessio (2012) son las condiciones del país y la competencia, también menciona que no hay un sistema administrativo apropiado que sea universal ya que la forma de organizarse de la empresa varía ampliamente entre las naciones, es importante que los objetivos y las estrategias mantengan una relación con la nación y los recursos asignados. Sin embargo Porter (2009) menciona tres aspectos importantes que deben ser considerados: comercio exterior y política de inversión, política antimonopolio y el mercado laboral.

Las asociaciones y grupos de trabajadores del cine y el audiovisual de Ecuador respaldan a través de una declaración conjunta la necesidad de reformar el marco legal de fomento y regulación del sector. La Ley de Comunicación obliga a los canales de televisión ecuatorianos a destinar el 60% de la producción a la difusión de contenidos de producción nacional, un 10% de producción nacional independiente. Según cálculos del Ministerio de Cultura Ecuatoriano, el cine que se produce con el respaldo del Consejo Nacional Cine equivale solo al 3% de lo que se necesitaría para cumplir con las cuotas si esas películas fueran televisadas.

Según el diario Publimetro (2014, 07 de Noviembre) Colombia viene atrayendo la filmación de películas con un marco legislativo que promueve el desarrollo fílmico del país a través de retornos a los productores extranjeros de 40% de los gastos cinematográficos y 20% de gastos operativos, esta ley empezó a regir en el 2013 promoviendo las locaciones exóticas de su país. La primera película en beneficiarse fue “Los 33” película protagonizada por Antonio Banderas donde la trama se basa en los mineros que se encontraron atrapados en un socavón de Chile en el 2010. Asimismo lo que busca este incentivo es mejorar la imagen de país seguro que fue menoscabado hace unos años por el narcotráfico.

Las cadenas de cines en el mundo han encontrado una manera de lograr un mayor posicionamiento adquiriendo o fusionándose con otros exhibidores. En México, el Grupo

Cinemex realizó la adquisición de la cadena de cines Cinemark México a la multinacional estadounidense Cinemark Holding. La Comisión Federal de Competencia Económica (CFCE), el ente regulador, autorizó la fusión de ambas empresas y según datos de la Cámara Nacional de la industria Cinematográfica y del Videograma esta fusión permitió que ambas empresas posean el 42% de las salas del país compitiendo solo con Cinépolis que tiene el 48% ya que el restante 10% lo maneja un pequeño número de exhibidores. (El Economista 2013, 13 de noviembre). Otro ejemplo es cuando Cinemark compro al fondo Linzor (capitales argentino-chilenos) los 10 complejos de Hoyts en el país, entre Hoyts que representaba el 24% de mercado y Cinemark, el 15% generaron 40% del mercado logrando incrementar su presencia en Argentina. (El Clarín, 2011, 25 de agosto)

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2009) plantea tres áreas a desarrollar con el fin de establecer sinergias en el sector: sectores de exportación, presencia de proveedores y desarrollo de clústeres. Según D'Alessio (2012) al realizar un correcto análisis de los sectores relacionados y de apoyo podemos hablar de “eficiencia, prontitud, rapidez, y a veces, acceso preferencial a costos de entrada” (p.105) y esto es claramente considerado una ventaja.

El Congreso Nacional de Ecuador aprobó en definitivo el debate del proyecto de Ley de Fomento del Cine Nacional, cuya finalidad es promover y estimular las manifestaciones culturales y expresiones artísticas a través de la producción cinematográfica nacional. Así mismo, el Consejo de Cinematografía de Ecuador será el encargado de calificar las obras para que sean consideradas como películas nacionales, producidas por personas naturales o jurídicas con domicilio legal en el Ecuador. Para ello, tomará en consideración que los directores, guionistas, equipos artísticos y técnicos sean ecuatorianos o extranjeros radicados en el país; además, que la temática y objetivos tengan relación con expresiones culturales o históricas del Ecuador; o que se haya rodado y procesado en el país.

3.2.5 Influencia del análisis en Cineperu

Tras un análisis mediante el diamante de Porter se establece estrategias y objetivos que se relacionen con los recursos naturales del Perú, asimismo facilita la identificación de oportunidades relacionadas con la demanda y el potencial del país siendo importante tener en cuenta que los ojos del mundo están puestos en Lima como principal destino de inversión en América Latina lo cual incrementaría el empleo y la capacidad de consumo en el sector de entretenimiento.

A partir del diamante de Porter se puede establecer estrategias y objetivos que se relacionen con los recursos de Ecuador. En donde, se aprecia que presenta un gran interés por motivar la difusión de la cultura nacional, mediante la creación de programas que apoyan a la creación de películas nacionales. Por ello, el Consejo Nacional de Cines de Ecuador, realiza actividades de competencia local sobre el desarrollo de proyectos audiovisuales del país. Así mismo, la ley de cines aprobada por el Congreso de Ecuador, indica que los canales de televisión nacional, deben de difundir en un 90% las películas nacionales, con finalidad de incentivar el mercado.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú es una República constitucional de representación democrática bajo la actual Constitución de 1993, el Gobierno peruano es elegido a través del voto obligatorio aplicable para todos los ciudadanos entre los 18 y 70 años, la última elección fue el 2011, elegido como presidente el Sr. Ollanta Humala Tasso y a pocos meses de finalizar su gobierno.

En el análisis político se evalúa las siguientes variables: (a) estabilidad política, (b) política monetaria, (c) política fiscal, y (d) regulaciones gubernamentales.

Estabilidad política. El gobierno peruano enfrenta desafíos de implementación principalmente a nivel de gobierno local, en la expansión de la inversión pública para mitigar

la desaceleración de la inversión privada así como los efectos climáticos como el Niño.

Standard & Poor's Rating Services mantuvo sus calificaciones en moneda extranjera y local a largo plazo de la República del Perú en BBB+ y A-. (Standard & Poor's, citado en Gestión, Ago. 2015).

La forma de gobierno presidencial y la baja popularidad del presidente han generado inestabilidad política y con rumores de golpe y contragolpe de estado. A eso sumarle la falta de seguridad ciudadana y combatir la corrupción. A puertas de un cambio de gobierno, al 37% de peruanos le preocupa que haya corrupción en un eventual tercer gobierno de Alan García según encuesta de Datum elaborada para Gestión y Peru21. Según López (La República Jun. 2015) la fragmentación parlamentaria hace ingobernable el Congreso y afecta la estabilidad política del país, así como la inexistencia de un sistema de partidos que canalice la representación de las clases y grupos sociales.

El gran problema con la corrupción son los recursos que el Estado pierde cada vez que, por ejemplo, un alcalde distrital cobra una proporción del dinero del canon invertido en estadios con mayor aforo que la cantidad de habitantes del distrito o cada vez que un congresista contrata trabajadores fantasmas para laborar en su despacho. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), un país con problemas de corrupción podría incrementar en 5% su inversión privada fortaleciendo el marco institucional que protege a los inversionistas de estas prácticas. Además, el Foro Económico Mundial (WEF) estima que la corrupción encarece en 10% el costo de hacer negocios, y en hasta 25% el costo de celebrar contratos en los países en desarrollo, señala también que trasladar un negocio de un país con bajos niveles de corrupción a uno con medianos o altos niveles de corrupción es equivalente a un impuesto adicional del 20%. (El Comercio, Jun. 2015). El índice de corrupción del Perú en el caso de América Latina de acuerdo a la ONG Transparencia Internacional está ubicado en el puesto 69 de 170 países.

Política Monetaria. Según estimaciones a finales del 2014, el Nuevo Sol es una de las monedas menos volátiles del mundo y ha demostrado firmeza frente a las oscilaciones de los mercados y de las divisas a nivel mundial (Cámara de Comercio y EY). El Banco Central de Reserva del Perú provee las medidas monetarias de estímulo y control de liquidez, en este año 2015 continuó flexibilizando el régimen de encaje en moneda nacional a fin de proveer mayor liquidez en soles a la banca para facilitar la expansión del crédito en esta moneda. La tasa de encaje del régimen general en moneda nacional pasó de 8.0% en marzo 2015 a 6.5% en junio 2015. Por otro parte, durante el segundo trimestre con el fin de limitar la excesiva presión del mercado de derivados sobre la moneda, el Banco Central ha ajustado los encajes adicionales en moneda nacional en función a las operaciones de venta de dólares a futuro con derivados cambiarios. (BCRP, 2015). Según informe de Inflación del Banco Central de Reserva entre mayo y agosto del 2015 el tipo de cambio se mantuvo al alza producto del fin de la política monetaria expansiva de la Reserva Federal, la devaluación del Yuan en agosto y los temores por una mayor desaceleración de la economía China, es así que el tipo de cambio pasó de S/.3.157 por dólar a finales de mayo de 2015 a S/.3.237 al cierre de agosto de 2015, presentando una depreciación de 2.5%. En los últimos catorce años, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica con 2.5% y logró un crecimiento anual de 2.4% en 2014. A fines del 2014, la tasa de inflación en el Perú alcanzó 3.33%, en agosto tuvo una inflación acumulada de 4.04%, reflejándose en la alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas y otros rubros asociados al tipo de cambio como compra de vehículos y alquiler de vivienda. (BCRP, 2015)

Política fiscal. Los ingresos corrientes del gobierno regional en el primer trimestre ascendieron a 21.4% del PBI, presentando una caída de 7% en comparación al mismo periodo del año pasado, esta disminución según el BCRP se explica por las medidas fiscales de fines de 2014 que incluyeron una reducción de la tasa de impuesto a la renta, la rebaja de las tasas

arancelarias, la disminución de la tasa del ISC a los combustibles, así como una modificación de los sistemas de pago anticipado del IGV. Adicional a estos efectos, se suma el menor ritmo de crecimiento que registra la economía, la caída del precio del petróleo y productos de exportación que afectan los ingresos por canon y regalías petroleras.

Regulaciones gubernamentales. El País cuenta con un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera, las inversiones extranjeras son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas, solo presenta restricciones cuando se trata del transporte aéreo, marítimo, la seguridad y vigilancia privada y la fabricación de armas de guerra. Perú cuenta con un marco legal para proteger la estabilidad económica de los inversionistas y reducir la interferencia del Estado en actividades económicas. Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas aplican el principio de no discriminación entre empresas nacionales y empresas extranjeras, la moneda extranjera puede ser utilizada para adquirir bienes o cubrir obligaciones financieras siempre y cuando el operador este en cumplimiento con la legislación tributaria peruana. (Cámara de Comercio y EY, 2015).

El sistema tributario incluye un tributo para los gobiernos locales que es el Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos, para los cual se tiene las siguientes tasas: (a) Carreras de caballos, 15%; (b) Espectáculos cinematográficos, 10%; (c) Otros espectáculos públicos, 10%; (d) Espectáculos taurinos, 5%. Además para operar un establecimiento industrial, comercial o de servicios debe realizar el pago de una tasa no mayor a una UIT por licencia de Apertura de Establecimiento. (KPMG, 2015)

La industria del cine se rige en la actualidad bajo la ley N° 23670 que tiene por objetivo promover la cinematografía peruana, fomentar el desarrollo de nuevos cineastas peruanos, y fortalecer los lazos de la cinematografía Latinoamérica. El Ministerio de Cultura presentó el Proyecto de Ley, “Ley de la Cinematografía y el Audiovisual Peruano”,

documento que derogará en la Ley de 26370, ley de la Cinematografía Peruana, la creación del Organismo Nacional Audiovisual y Cinematografía y del Fondo para el Fomento, Promoción, Preservación y Desarrollo son quizás los puntos más resaltantes de este proyecto.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el INEI, el crecimiento del PBI fue de 2.4% en el 2014 motivado por el comercio 4.4%, electricidad y agua 4.9% y otros servicios 5.0%. El aumento del comercio se ocasiono por la expansión de los centros comerciales en Lima y provincias, con ello la apertura de complejos de cine. Se prevé para este 2015, 2016 y 2017 un PBI de 3.1%, 4.2% y 5.0% respectivamente según expectativas del BCRP, lo que conllevaría a crecimiento sostenible de los segmentos económicos, sin embargo es de tener en consideración el riesgo sistémico que puede afectar al país dada la situación económica de países como Grecia, China y la Unión Europea (INEI, 2015). En el caso de China una de las principales económicas con la que se tiene un estrecho vínculo comercial con la exportación del cobre principalmente.

Tabla 16

Encuesta Crecimiento del PBI.

Encuesta de Expectativa Macroeconómicas: Crecimiento del PBI (%)				
		27 Feb. 2015	31 Mar. 2015	30 Abr. 2015
Analistas Económicos				
	2016	4.9	4.8	4.2
	2017	5	5	5
Sistema Financiera				
	2016	4.5	4.5	4
	2017	5	5	4.8
Empresas No Financieras				
	2016	4.2	4.2	4
	2017	5	5	4.5

Nota. Tomado de “Encuesta de expectativas macroeconómicas”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015.

En cuanto a las expectativas del tipo de cambio de la moneda extranjera, según pronósticos del BCRP este año el dólar norteamericano podría alcanzar un máximo de S/. 3.25 y un mínimo de S/.3.20 como se muestra en la Tabla 17. Al tercer trimestre del 2015 la

desaceleración del consumo se ve reflejada en los despidos masivos realizados por la empresa Falabella en el Perú, la cual paso de 30,403 trabajadores en Diciembre 2015 a 29,007 al cierre de Junio 2015, no renovando contratos y despidiendo a 1,396 personas (Diario Gestión Setiembre 2015).

Según las proyección de la Cámara de Comercio de Lima la economía peruana crecerá 2.7% siendo las actividades que impulsan el crecimiento la pesca y minería seguidas de electricidad, agua y servicios; este incremento se concretara si las exportaciones crecen o se mantienen y que el fenómeno El Niño no impacte duramente en los sectores primarios. Las proyecciones son alentadoras pero se ven mermadas por la baja inversión pública y privada, la demanda interna llegaría a 2.7% y el consumo privado 3.7% en el 2015. Sin embargo se proyecta para el 2016 un aumento en la demanda interna en 3.2% y el consumo privado 4%. Dentro de las noticias malas se espera una menor inversión privada para el 2016 por ser un año electoral y la incertidumbre del fenómeno El Niño (Diario Peru21, Agosto 2015).

Tabla 17

Encuesta Crecimiento Macroeconómicas.

Encuesta de Expectativa Macroeconómicas: Tipo de Cambio (S/. Por US\$)				
Encuesta Realizada al:				
		27 Feb. 2015	31 Mar. 2015	30 Abr. 2015
Analistas Económicos				
	2015	3.2	3.2	3.25
	2016	3.22	3.25	3.3
	2017	3.21	3.24	3.3
Sistema Financiera				
	2015	3.2	3.2	3.25
	2016	3.2	3.3	3.25
	2017	3.2	3.3	3.25
Empresas No Financieras				
	2015	3.15	3.2	3.2
	2016	3.2	3.2	3.25
	2017	3.24	3.24	3.3

Nota. Tomado de “Encuesta de expectativas macroeconómicas”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015.

De acuerdo con la Figura 16 el INEI muestra que un aumento del consumo del gobierno en función al año anterior de 3.9% en el 2014 a 6.3% en el 2015, debido al aumento en las remuneraciones y el aumento de compra de bienes y servicios, el consumo privado decayó de 4.4% en el 2014 a 3.3% en el 2015, el crecimiento aunque menor que el año pasado se debe al consumo de la canasta básica. El producto bruto interno se incrementó en comparación al 2014 de 1.8% a 3.0%, las exportaciones disminuyeron a 3.2% por los menores envíos al extranjero, principalmente de cobre refinado. Las importaciones a 4.8% por las menores compras de maquinaria industrial, petróleo y vehículos.

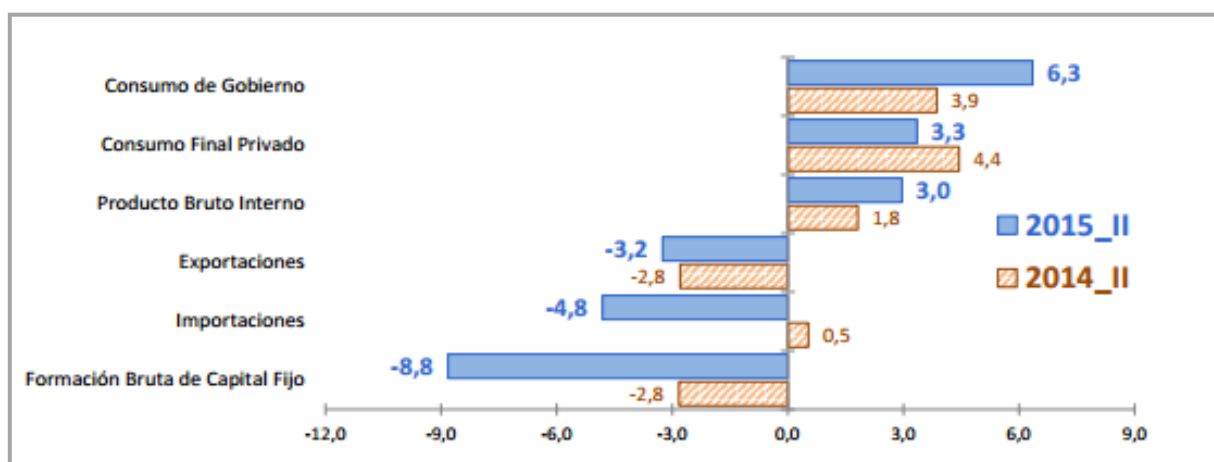


Figura 16. PBI por componentes del gasto 2014 II y 2015 II. Variación % del Índice de Volumen Físico.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2015” por INEI, 2015. Lima, Perú: Autot. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi_trimestral_2015ii.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según informe de Arellano Marketing el segmento de la clase media ha pasado del 15% a ser el 60% en la actualidad; es decir una evolución significativa que tienen como característica de vivir en la zona periférica de Lima, emprendedora e independiente. Como se aprecia en la Tabla 18, los distritos de Lima Metropolitana poseen hogares del sector socioeconómico C, los cuales a su vez, se identifican por zonas según APEIM, los cuales corresponden a la zona uno, dos, tres, cuatro, nueve y diez; considerando que al menos el

40% de su población pertenecen al nivel socioeconómico C, los cuales a su vez, representan aproximadamente el 70% de los hogares de Lima Metropolitana. Cabe mencionar también, que los distritos pertenecientes a estas zonas, se encuentran en los periféricos de Lima.

De manera similar se muestra en la Figura 17, las instituciones educativas orientadas al sector C y D, que presentan un precio promedio de S/.300 que a su vez ha demostrado un incremento del 34% en 5 años en el 2011, por lo tanto los ingresos económicos en los hogares ha ido incrementándose de forma progresiva.

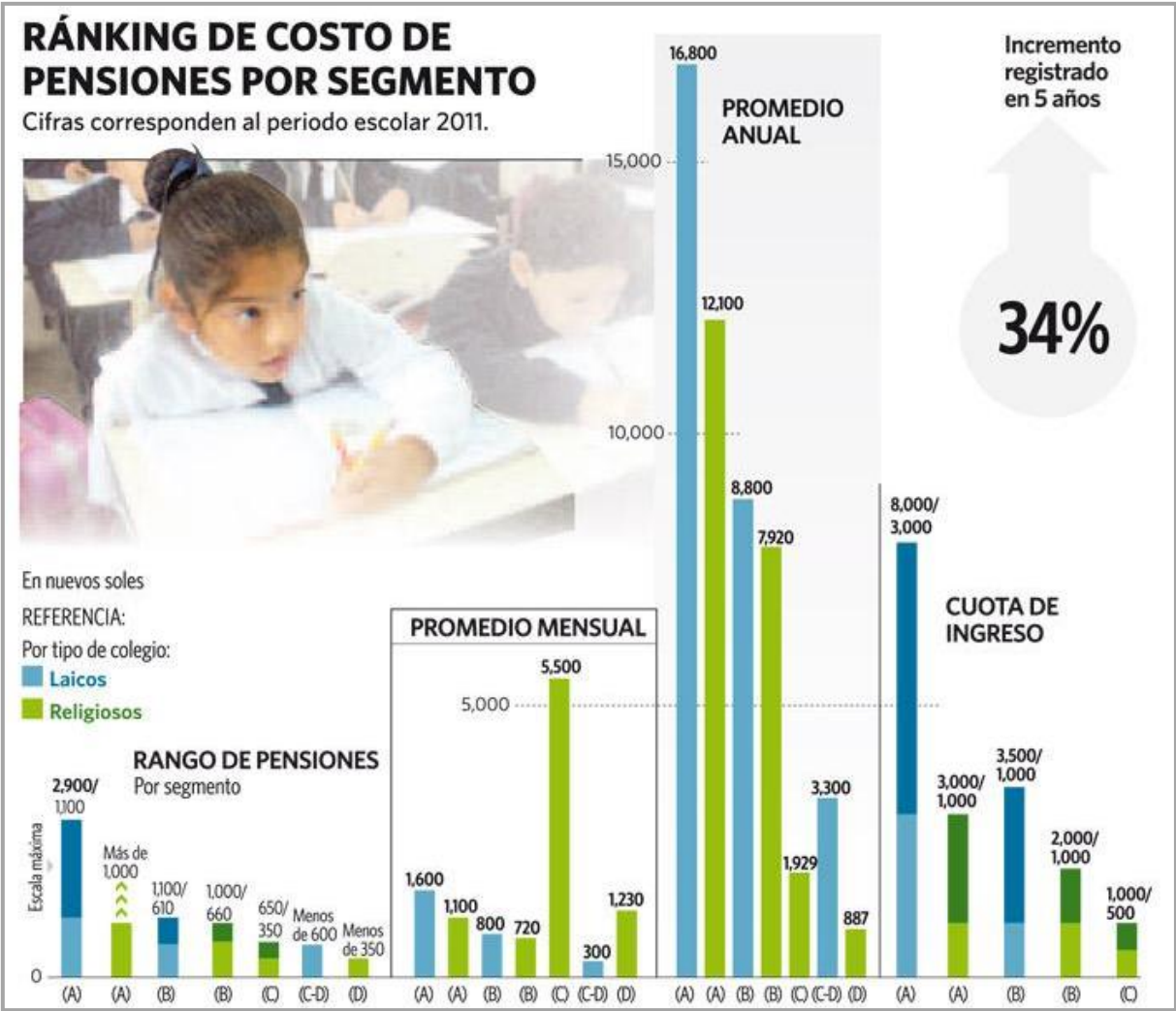


Figura 17. Ranking de costos de pensiones por segmento.
Tomado de “Ranking de costos de pensiones por segmento”, por Grupo Educación al Futuro, 2012 publicado en diario La Republica.

Tabla 18

Distribución de Niveles por Zona.

Zona	(%) Total	Niveles Socioeconómicos (%)				
		NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100	5.2	18.5	38.4	30.3	7.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.8	9.4	42.9	38.3	8.6
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, SMP)	100	2.5	24.6	44.5	24.4	4.0
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.2	14.7	38.0	37.7	8.3
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	1.5	15.4	44.8	31.5	6.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Sta. Anita)	100	2.1	14.1	37.8	37.8	8.3
Zona 6 (Jesús María, Lince, San Miguel)	100	14.8	43.8	26.9	12.5	2.0
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina)	100	35.4	35.9	21.2	5.9	1.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, SJM)	100	2.4	18.2	36.2	35.0	8.2
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María, Lurín)	100	0.0	6.7	39.0	42.1	12.2
Zona 10 (Callao, La Perla, La Punta, Ventanilla)	100	1.3	15.3	40.5	29.3	13.6
Otros	100	5.0	10.0	70.1	10.0	5.0

Nota: Tomado de "Niveles socioeconómicos", por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados -APEIM, 2013.

Por otro lado, Lesevic R., P y Briceño M. J (2013) muestran que los limeños consideran salir de casa semanalmente, donde una de los principales entretenimientos es acudir al cine en un contexto donde la población reconoce como principal característica de los centros comerciales, la seguridad y limpieza, los cuales hacen más atractivos a las personas para acudir a los servicios que brindan estos complejos de entretenimiento. Por su parte, los inversionistas de la industria del entretenimiento, apuestan por las alianzas con los centros comerciales, gracias al apoyo de las sinergias que les brindan innumerables alternativas de consumo, luego o antes de un servicio. Pero debido a la ausencia de terrenos de gran tamaño para el desarrollo de mall, según el reporte de investigación y pronóstico de Colliers Internacional (2014) esperan un despliegue de los *strip centers*, los cuales requieren terrenos de menores dimensiones, menciona que entre las empresas enfocadas a desarrollar este tipo de proyectos destacan Alianza entre Parque Arauco y el Grupo Raffo, que proyecta desarrollar 10 *strip center* en los próximos cinco años.

A pesar de desaceleración económica del 2015, las personas mantienen la costumbre de gastar su dinero en el entretenimiento, según Jhoan Vega gerente de Arellano Marketing (Semana Económica, 2015). Esto se debe a que las personas prefieren abstenerse a otras compras pero mantienen intacta y va en aumento sus expectativas de acudir al cine; dado que dicho entretenimiento a comparación de otros tiene un costo menor y ello le da la posibilidad de competir frente a otras alternativas. Según estudio de Arellano Marketing el cine esta entre una de las tres opciones de ocio de preferencia del peruano, en parte porque tiene el ticket promedio más bajo entre los rubros de entretenimiento tal como lo muestra la Figura 18. El cine no solo se sostiene en sus bajos precios, sino también en los nuevos formatos que implementan como la tecnología XD y butacas con movimiento, así como en la calidad de sus productos y la calidad de los estrenos. Según Fernando Soriano, gerente general de Cineperu, el sector crece más de 20% anual lo que le permite abrir cada vez más cines en ciudades que antes tenían desatendidas. (Semana Económica, 2015).



Figura 18. Lugares a los que acuden los consumidores para divertirse.
Tomado de “Preferencias del consumidor” por Arellano Marketing, 2015. Recuperado de http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUIPrensa/index.php?idPauta=3885629&bool=

Según estudios de Class & Asociados, en el año 2014, en el Perú se ha registrado la asistencia de 39.5 millones de espectadores a nivel nacional, el cual supera en 14.4% al total de espectadores del año anterior, este incremento se da como resultado a la apertura de nuevos complejos a nivel nacional y de las mejoras realizadas en calidad de exhibición y servicio al cliente por las principales cadenas de cine. La Figura 19 y la Tabla 19 muestran el

crecimiento en número de espectadores y el crecimiento de la taquilla, ésta en un menor ritmo ya que el precio de las entradas varían dependiendo de donde se encuentre ubicado el complejo, influenciado asimismo por el ticket promedio.

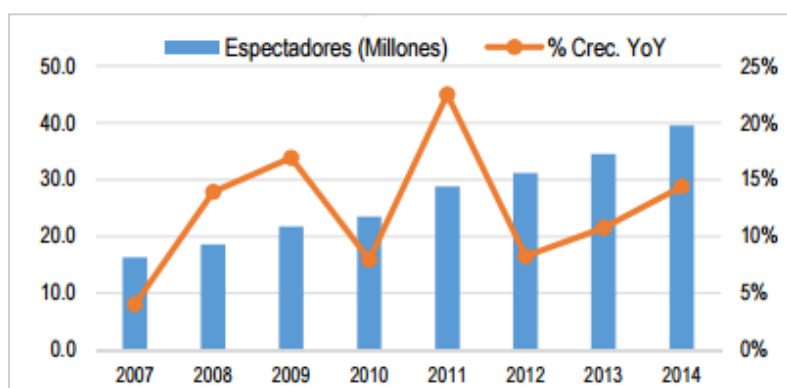


Figura 19. Evolución de Espectadores a nivel nacional.

Tomado de “Fundamentos de Clasificación de Riesgo Cineperu S.A, 2015. Lima, Perú:

Autor. Recuperado de <http://www.classrating.com/Cineperu.pdf>

Tabla 19

Cine en Cifras.

	Millones de espectadores	Millones de S/ recaudados	Ticket prom. En S/
2010	23.6	227.8	9.67
2011	28.7	284.7	9.93
2012	31.2	324.9	10.41
2013	34.5	287.7	8.33
2014	39.5	323.9	8.21

Nota: Tomado de “Cine ” por Box Office- Mojo Class & Asociados, 2015. Recuperado de http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUIPrensa/index.php?idPauta=3885629&bool=

Según estudios de Mapcity (2014), en el Perú existen ocho regiones donde no hay presencia de cadenas reconocidas de cines, en la cuales se considera a Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Madre de Dios, Moquegua, Pasco y Tumbes. Población aproximadamente de dos millones de clientes, de las cuales se tiene que el 50% de medio millón se encuentran entre edades de 20 y 40 años en Ayacucho, el 40% de 400 mil habitantes en Huancavelica y 380 mil habitantes en Apurímac de las mismas edades respectivamente son potenciales

clientes. El estudio menciona adicionalmente que en departamentos como Junín, Cuzco y Lambayeque se presenta una mayor demanda insatisfecha ya que solo existe un solo complejo de cine habiendo más de un millón de habitantes por cada departamento, se cuenta también con la contraparte, es decir ciudades con menos de un millón de habitantes como Tacna y Ucayali que cuentan con más de dos complejos de cine.

Javier Barraza, Gerente de cuentas clave de Mapcity, informa que en julio 2014, el 55% de la oferta cinematográfica se encuentra ubicada en la ciudad de Lima, donde se puede encontrar 45 establecimientos para la industria del cine. Y de las 77 salas de cine con la que cuenta el Perú, el 84% de la oferta está ubicada en la costa, 12% en la sierra y solo un 4% en la selva, es decir la costa tiene siete veces más que la sierra y 22 veces más que la selva, por lo que se evidencia ampliamente la gran oportunidad de expansión al interior del país (El Comercio, 2014). No obstante, el estudio realizado por Mapcity basado en un indicador de población por cada sala de cine, entre los departamentos con mayor demanda insatisfecha están Ayacucho, una región con mayor número de personas 559,354, seguido por Huancavelica con 399,233 de público insatisfecho, Apurímac con 375,000, Amazonas con 353,120, Pasco con 254,234, Tumbes con 201,012, Moquegua con 150,605 y Madre de Dios con 114,083 (Andina, 2014).

Por otro lado, en Lima hay un distrito muy significativo de número de pobladores, San Juan de Lurigancho que tiene más de un millón de habitantes, donde solo se cuenta con un solo complejo de cine. (El Comercio, 2014). Manuel Diaz, director gerente de Cinépolis menciona que hay zonas como Lima norte en la que todavía hay espacio para más formatos y también para Lima este, sobre todo en Chaclacayo y Chosica. La Figura 20 muestra la locación de las principales cadenas en Lima y la Figura 21 muestra la participación que tienen las principales cadenas de cines (Cineperu, Cinemark, UVK multicines, Cinerama) en el

departamento de Lima que hacen un total de 45 complejos y 38 complejos sumando todas las provincias.



Figura 20. Mapa de las principales cadenas de cines en Lima.
 Tomado de “Estudio de cines ” por Mapcity, 2015. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/sepa-donde-estan-ubicados-77-complejos-cine-pais-noticia-1746550>

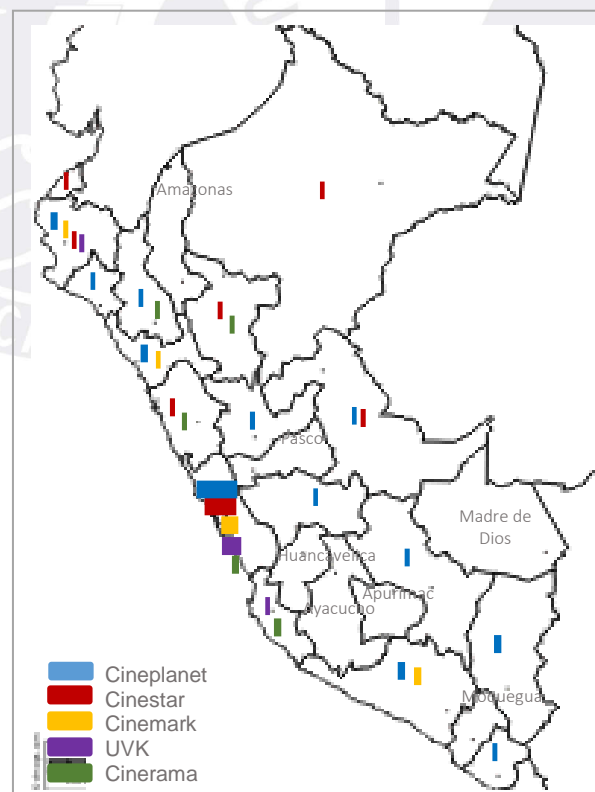


Figura 21. Ubicación de las principales cadenas de cines en Perú.
 Adaptado de “Cines” por Cineperu Web, Cinemark Web, UVK Multicines Web, Cinerama, Multicines Cinestar, 2015.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú se encuentra entre los diez primeros países de Latinoamérica en el índice e-Readiness, desarrollado por Visa y Euromonitor, en donde se puede visualizar la situación del comercio electrónico de un país y además la capacidad de sus consumidores y de negocios para su implementación. Para el 2013 la facturación mediante *eCommerce* fue de 1,700 millones de dólares en el ámbito nacional y se proyecta incrementar a una tasa de 8.2% anual hasta el 2018 tal y como lo comenta el Diario Gestión (2015, 10 abril). El comercio electrónico en el Perú aún tiene un arduo trabajo antes de despegar, pero cada vez más empresarios están invirtiendo en plataformas online con la finalidad de llegar a más consumidores. El Grupo El Comercio ha seguido con atención las últimas tendencias y aprendizajes del comercio electrónico en nuestro país, el gerente digital Ezequiel Lo Cane menciona que "uno de los pilares de su estrategia digital es la omnicanalidad, la cual está muy presente en el *eCommerce*, y lo aprovechan para estar más cerca de los lectores en los dispositivos que usan". (Diario Gestión, 2015, 10 abril).

Las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han incrementado el interés por parte de la población, como se aprecia en la Tabla 20, aproximadamente el 50% de hogares del sector C y D cuentan con una computadora como mínimo. Sin embargo, el 31% cuenta con el servicio de internet. Por ende, el incremento por el uso de internet, se ha visto reflejado en el impulso de la compra de tickets por internet. (APEIM, 2013).

La Tabla 21 muestra las personas de los sectores C y D que hacen uso del internet para estudios o para educarse en un 7.5% aproximadamente. Sin embargo, el casi 80% de las personas lo utiliza para revisar el correo, chatear, Facebook, entre otros. Por lo tanto en este caso se utiliza el medio de correos y entornos de redes sociales, para canalizar el uso de internet hacia los intereses que se desee incentivar. A su vez, un 30% de internautas peruanos, accede a Internet con una frecuencia de cinco a siete veces por semana y además, entre una a

dos horas, fuera del horario de oficina o estudios, lo que los convierte en usuarios potenciales de estas tecnologías. Sin embargo, el 68% de internautas ubicados en Lima y Callao son usuarios potenciales, y el 30% son regulares, es decir, que se conectan de una a cuatro veces por semana.

Tabla 20

Los hogares del sector C y D, cuentan con computadora e internet.

		Lima Metropolitana (%)							
		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Su hogar tiene : Internet	Si	38.70	94.70	74.40	43.00	51.20	29.70	11.00	2.20
Computadora	Tiene	46.80	98.20	89.40	54.50	64.60	38.20	13.70	1.80

Nota: Adaptado de “Encuestas Peru Urbano - Hogares”, por APEIM 2013.

Tabla 21

Uso de internet

Uso del Internet	Lima Metropolitana (%)							
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Obtener información	92.40	94.90	95.30	92.10	92.60	90.80	88.80	90.30
Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	82.80	90.30	87.10	82.20	83.00	80.70	78.10	69.80
Comprar productos y/o servicios	5.40	19.50	8.30	3.50	4.60	1.30	1.50	0.10
Operaciones de banca electrónica	7.60	26.30	12.90	4.80	5.60	3.10	1.40	0.10
Educación formal y activ. de capacitación	9.20	15.90	13.60	7.90	9.20	5.30	4.70	5.20
Transacciones con organizaciones estatales/autoridades públicas	7.60	20.60	10.50	6.20	7.20	4.30	3.10	1.80
Actividades de entretenimiento	68.70	65.60	67.90	68.10	68.80	66.50	71.70	71.60

Nota: Adaptado de “Encuestas Peru Urbano - Personas”, por APEIM 2013.

En provincias, los usuarios potenciales representan al 53% de internautas y los regulares, el 36%. La web 2.0, o redes sociales, son un canal de fidelización mediante el cual, las marcas pueden compartir sus mensajes, si logran captar a los nuevos líderes de opinión, que son los usuarios intensivos, podrán llegar a un mayor público, para lograr comunicar sobre los productos que ofrecen, convirtiéndose este medio, como un canal masivo.

Según el gerente de marketing y *business development* Alex Tsai “el futuro del *eCommerce* es móvil” (Comercio, 22 de octubre, 2015). Un punto muy importante que menciona Gabriel Gonzales gerente de *eCommerce* de Ripley “Antes la relación con el cliente era lineal ahora es omnicanal” refiriéndose a que a hora el cliente elige dónde y cómo comprar por lo que las empresas deben estar preparadas para satisfacer esa necesidad. Según el estudio de Futuro Labs, el mercado de flores es el que mayor presencia tiene en el comercio electrónico peruano, seguido por el de ropa, accesorios y zapatos, como se aprecia en la Figura 22. Así mismo, el sector de entradas para eventos solo representa el 1.3%.



Figura 22. Sectores con presencia de *eCommerce*.

Tomado “Cinco retos que afronta el comercio electrónico en el Perú” por Futuro Lab publicado en el Diario El Comercio (22 de octubre, 2015). Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://elcomercio.pe/visor/1849901/1226661-cinco-retos-que-afronta-comercio-electronico-peru-noticia>

El cine digital y la nueva era del cine respecto al avance tecnológico, como también la visión conjunta del uso transformado de películas en la primera década del siglo XXI, el cual se profundiza, a través de películas filmadas en 3D y algunos conceptos de la realidad virtual. Estos elementos de transición digital, el desarrollo de nuevos formatos de salas y la amplia oferta de servicios que tienen las cadenas involucradas en el negocio han atraído a un mayor número de audiencia generando un crecimiento en la distribución y exhibición de películas. (Alto Nivel, 18 de julio, 2014)

Darley, A. (2002) menciona que el cine digital hace posible generar escenas parecidas al *film* pero directamente en una computadora. Por lo tanto, el realismo visual se transforma a una realidad plástica que, anteriormente, solamente era posible en pinturas o animaciones. El realizador tiene la posibilidad de formar su propia realidad fílmica, sin pensar demasiado en el problema de la realización del mundo cinematográfico que intenta crear.

El cine digital y la aparición del tridimensional se unen en conceptos del realismo donde se enmarcan, con distintos tonos, desde su origen. Más que otros, el cine hollywoodense tiene como concepto visual repetir una realidad que sea lo más cercana a la realidad existente. En otras palabras, es la imagen aproximada o fiel la que cuenta el carácter realista. Por otro lado, enfocado al proceso del consumo, se puede decir que la realidad virtual trabaja mediante los principios de inmersión que permiten que el consumidor de ella se olvide de las circunstancias del mundo real y, en su lugar, se vuelva cada vez más hacia el entorno virtual. Para que funcione la inmersión hay que tener una considerable profundidad y amplitud de la información del mundo virtual, y así permitir al usuario interactuar con el medio ambiente y otros en el mismo, dándole al usuario la sensación de estar completamente integrado. La percepción de la impresión espacial del 3D juega un papel importante por la inclusión del espectador. La más exitosa inmersión se producirá cuando todos los sentidos

humanos sean estimulados de manera que el usuario puede estar completamente concentrado en su nueva identidad y situación.

En el 2015 se vive un cambio tecnológico al respecto de los medios de comunicación, en especial en el campo del consumo de films, que asimismo transforma la producción cinematográfica. En este contexto la percepción fílmica está cambiando tanto al respecto de la narración como a la recepción. En tal sentido, existe una diferencia grande entre ver una película en la computadora personal, en un Smartphone, en una pantalla de televisión o en una sala de cine estándar o 3D. Es entonces una transformación y, al mismo tiempo, una ampliación a una diversidad de cómo consumimos productos audiovisuales, hasta una intertextualidad que se abre cuando el consumidor se transforma realizando su propio contenido como pasa, por ejemplo en *youtube.com*, con las parodias que hacen fanáticos de sus películas o series favoritas.

Respecto a los 3D se conserva algunas coincidencias que tienen todos los filmes en común. Según Scorsese (2010) con el cine 3D se puede considerar que “*every shot is re thinking cinema- re thinking narrative*”, por lo tanto, los realizadores que filman estereoscópicamente tienen que tener en mente la otra dimensión para realizar su guion técnico y su *storyboard*. Es decir que el proceso creativo está en constante cambio a un planeamiento más visual, entra en una nueva época del cine de espectáculo, como se ha vivido en las primeras décadas de la historia de cine y después en el cine comercial destinado al gran público, en particular el de Hollywood, es así que el cine está más enfocado a efectos que aumenten la inmersión del espectador. En los últimos años la mayoría de películas tiene una historia simple combinada con mucha acción y aventura, frecuentemente ubicada en los géneros de ciencia ficción, acción, terror y fantasía, todas las películas contienen una contradicción de un mundo interior contra un mundo exterior, conectados por interfaces o fronteras naturales.

En Corea del Sur, las grandes cadenas de cines han realizado fuertes inversiones para incorporar la última tecnología a las salas, CGV filial de CJ Group y mayor cadena de multicines de Corea del Sur ha instalado el revolucionario sistema de proyección de laser 6-Primary (6P) , la tecnología 3D más eficiente del mercado (La República, 2013, 22 de diciembre). Según el diario LA Times (2012) CJ Group ha abierto un laboratorio en Los Ángeles para practicar con su sistema 4DX, menciona que colocar un cine 4D tiene un costo de aproximadamente dos millones de dólares pero al tener gran popularidad entre sus consumidores, la recuperación del precio de instalación está asegurada. Por ejemplo, la cadena mexicana Cinépolis que implementó el 4D aumentó su audiencia hasta tres veces más. (LA Times, 2012, 7 de julio).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Cineastas comprometidos para la generación de conciencia medioambiental, en busca de un cine verde y para ello están realizando películas donde resaltan la importancia de la relación entre el hombre y la tierra. Películas como Polen, a las de la vida realizada en el año 2013 narra el equilibrio que se tiene entre la vida y la diversidad biológica.

Con el propósito de realizar un ahorro significativo del uso de la energía eléctrica han visto por conveniente la utilización de pantallas y focos *led* en las salas de cine. Además, de un manejo de reciclaje como parte de la solución a los problemas medioambientales en los interiores de la sala, que busca que las personas tomen conciencia de un uso adecuado de los residuos sólidos y con ello lograr un compromiso responsable., según Martínez-Solano, E. (2012).

Mediante la publicidad en el país se ha generado Campañas de Primer Cine Sostenible en el Perú, “Suma tu energía”. Que tiene como mensaje concientizar el ahorro energético, informa el Diario Uno (2015).

Así mismo, según la ULA (2002) el ahorro de energía eléctrica, dado la posibilidad de proyecciones con energía solar en época de verano.

La alta sensibilidad por parte de la comunidad y organización hacen posible la implementación de jornadas ambientales que tienen como propósito informar a todas las personas sobre los problemas del planeta y el daño que se está cometiendo con un comportamiento irresponsable, propuesta de la Comunidad Andina (2011).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 22

Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE de Cineperu Perú.

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Existencia de mercados insatisfechos y desatendidos	0.15	4	0.6
2	Crecimiento de la clase media	0.12	3	0.36
3	Aumento de alianzas estratégicas corporativas	0.17	3	0.51
4	Aumento de centros comerciales en lima y provincia	0.08	2	0.16
5	Preferencia del consumidor en ir al cine como alternativa de entretenimiento	0.07	2	0.14
6	Aumento de compras online	0.07	2	0.14
Subtotal		0.66		1.91
Amenazas				
1	Escasa sensibilización del consumidor en el uso de productos originales (Piratería)	0.07	2	0.14
2	Incremento de sustitutos a partir del uso de las TIC (Netflix, Cuevana, Youtube)	0.04	2	0.08
3	Disminución del consumo frente a ciclos económicos desfavorables	0.07	3	0.21
4	Aumento de la diversidad de establecimientos dedicados al entretenimiento	0.08	2	0.16
5	Fusión o adquisición de cadena de cines locales o internacionales.	0.03	2	0.06
6	Aumento del precio de alquiler en centros comerciales	0.05	3	0.15
Subtotal		0.34		0.8
Total		1		2.71

Luego del análisis de las oportunidades y amenazas seleccionadas de la MEFE de Cineperu se obtuvo el valor de 2.71, lo que indica que la empresa se encuentra por encima del promedio (2.50) es decir, la Compañía aprovecha sus oportunidades y minimiza las amenazas que se le presenta frente a la industria.

3.5 Cineperu y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Cineperu tiene un poder de negociación alto, desde inicios del 2013, Cineperu/BF (distribuidor chileno BF con el que participa del negocio de distribución de películas independientes, que tiene una participación de mercado cercana al 3.5% en Perú) obtuvo la distribución de las películas bajo el sello *Lionsgate*, la participación de la compañía en el negocio de distribución le otorga flexibilidad para adaptar el contenido que transmite en sus salas en diferentes épocas del año en las que no necesariamente se cuenta con productos comerciales. (Memoria Anual Cineperu, 2014)

Cineperu S.A dada esta posición preferente frente a los distribuidores regionales de la industria del cine y su participación directa tienen la posibilidad de obtener mejores condiciones para la exhibición de sus películas, además, de mantener una relación de exclusividad con los estudios en las regiones del mundo en las que los representan. Los distribuidores son quienes importan las copias de las películas, manejan la relación comercial con los estudios y se encargan de las campañas de marketing de las películas (difusión en medios, *merchandising*, *avant-premieres*, etc.). El alquiler que estos distribuidores cobran por sus películas es un porcentaje de la taquilla o recaudación de la empresa antes de impuestos. El alquiler lo negocian película a película y dependen del tipo de película, este alquiler se va reduciendo a medida que transcurren las semanas, desde la fecha de su estreno hasta que finaliza la emisión de la película y esta variación se genera en un rango del 60% al 35%. (Memoria Anual Cineperu, 2014).

La buena relación y cooperación con su proveedor/distribuidor es un componente esencial para que la empresa cuente con el material, en ese sentido, se mantiene una constante relación de coordinación para las estrategias de marketing (marketing de las películas de parte del distribuidor y actividad promocional de parte de la empresa). En el Perú existen tres principales proveedores de películas, los cuales representan a los principales estudios de Hollywood y concentran el 74.8% del mercado de distribución (Cinedatos, 2013). La Figura 23 muestra la distribución del mercado de proveedores de películas.

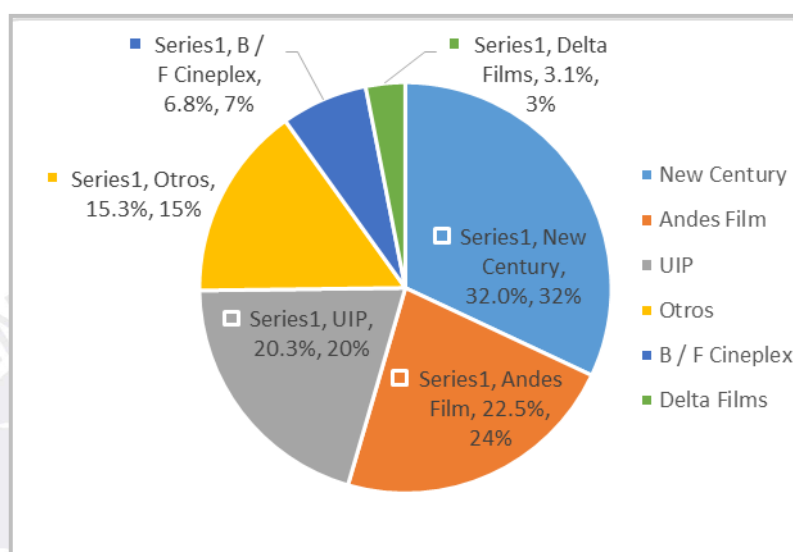


Figura 23. Distribución del mercado de proveedores de películas.
Tomado de “Mercado de proveedores de películas”, por Cinedatos 2013

Para el caso de los proveedores de confitería, se tiene a los proveedores del *pop corn* o la canchita, para las bebidas trabajan con el proveedor PepsiCo, con Braedt para los panes con salchicha, con Nescafé para sus promociones de cafés y variedades, entre otros a medida que la empresa van adicionando una mayor variedad de opciones a los clientes para incrementar el consumo como los *muffins*, *milkshakes* y snacks y de esa forma aumentar la venta por persona a lo que se le conoce como el ticket promedio del cliente.

En la confitería se busca adicionar variedad de forma moderada, ya que el *pop corn* es altamente rentable y es el preferido por los clientes. Asimismo se adicionaron bebidas naturales como chicha o zumos de frutas con el fin de abarcar a una clientela que no gusta de

las bebidas gaseosas. En las salas prime se puede observar una carta más variada que ofrece tequeños y bebidas que incluyen alcohol.

Teniendo en consideración el volumen de compra por tener la mayor participación de mercado, se negocia con los proveedores por cuotas anuales con el fin de presionar el precio a la baja y aumentar la rentabilidad. Los proveedores al competir por ser el ganador optimizan sus procesos y transfieren este margen a Cineperu.



Figura 24. Principales proveedores de confitería
Tomado de “Nuestros proveedores” por web de Ambev Peru, Braedt y Nescafe Peru, 2015.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen bajo poder de negociación ya que el servicio ofrecido por Cineperu está basado en la experiencia del cliente. La organización cuenta con un importante conocimiento del consumidor que le permite dirigir su oferta, mejorar el servicio al cliente y brindar una experiencia cinematográfica de excelencia. Dado su crecimiento a nivel nacional, Cineperu cuenta con una mayor cantidad de salas y la mayor oferta de películas exhibidas tanto en diversidad, como en calidad de filmaciones, que se reflejan en proyecciones automatizadas, digitales, tecnología 3D entre otros. Ello se complementa con el aumento en la frecuencia en que los espectadores asisten a las salas de cine, en todos los segmentos socioeconómicos, influenciado por el cambio en los hábitos de consumo y de entretenimiento frente a otras alternativas de diversión. (Class & Asociados, 2015).

De igual forma Cineperu cuenta con un programa de fidelización de los clientes, la tarjeta Cineperu Premium, que otorga puntos por asistencia al cine y realizar consumos en la dulcería y luego estos pueden ser canjeados por entradas o combos con ciertas restricciones, campañas de descuento en precios de las entradas y alianzas estratégicas, con promociones en los meses y días estacionalmente más bajos en asistencia. Además cuenta con precios más accesibles en las salas de cine de influencia de público de nivel sociocultural y económico más bajo, lo que puede llegar a ser hasta la mitad del precio de una entrada en las zonas tradicionales. El ticket promedio de Perú se mantiene como el más bajo de la región pero la empresa ha logrado mantener un constante crecimiento de su ticket promedio por el incremento de número de salas 3D y salas digitales. Además, de atender a un segmento de mercado sub atendido, lanzo las primeras salas VIP del país bajo la marca Cineperu Prime. (Memoria Anual Cineperu, 2014).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Cineperu cuenta con una importante amenaza de sustitutos correspondiente a otros servicios de entretenimiento como son los teatros, cines independientes, conciertos, eventos deportivos, salida a restaurantes, etc.

Otra amenaza significativa es el crecimiento de la piratería en el país, el cual genera que se sustituya en algunos casos y sectores de mercado el comprar DVD, Blu-ray, etc., en vez de asistir a las salas de cine. Incluso distintas películas o series son transmitidas en canales de internet que brindan opción a ser vistas en línea y/o descargarlas. Aunque Cineperu ha tomado medidas asociativas como la Cruzada Antipiratería que impulsa la asistencia a complejos de cine, a través de promociones y del impulso conjunto de la exhibición de películas como forma integral de entretenimiento (Class & Asociados, 2015).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es alta, si bien la empresa tiene un buen posicionamiento en el país, existe la posibilidad de mayor competencia en el mercado tras el ingreso de cadenas de cines internacionales con nuevas ofertas atractivas e innovadoras en servicio y tecnología tanto en Lima como en provincias donde aún existe un mercado desatendido. Así como la fusión o adquisición de cadenas internacional con exhibidores locales que ha sucedido en otros países como México, Argentina entre otros (El Economista, 2013, 13 de noviembre)

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Cineperu ha logrado posicionarse a nivel nacional al contar con el mayor número de complejos de cine, es la cadena de cines con mayor presencia en provincia, cuenta con dieciséis multisalas en Lima y quince en provincias. La industria del cine peruana está conformada principalmente por cinco cadenas (Memoria Anual 2014):

- Cinemark, cadena internacional de cines con presencia en Asia, EEUU y Latinoamérica cuenta con diez complejos al cierre del 2014
- Cinestar, se creó a partir de la asociación de diversos complejos de cines de menor número de salas, para luego continuar con la construcción de nuevas salas, cuenta con 21 complejos al cierre del 2014
- UVK, cadena de capitales peruanos cuenta con nueve complejos ubicados a nivel nacional.
- Cinerama, surge a partir de la remodelación y reinauguración del ex Cine Pacífico, en Lima y que ha continuado con el desarrollo de nuevos complejos. Cuenta con siete complejos a nivel nacional.

El incremento en el número de complejos de multisalas y el sólido posicionamiento alcanzado por la cadena Cineperu le ha permitido alcanzar un 42.6% de la recaudación por la

taquilla. La Figura 25 compara la empresa Cineperu con sus principales competidores en función a su participación de mercado y lo recaudado entre el año 2000 – 2014. La Tabla 23 muestra el número de complejos y el porcentaje de espectadores por cadena de cine.

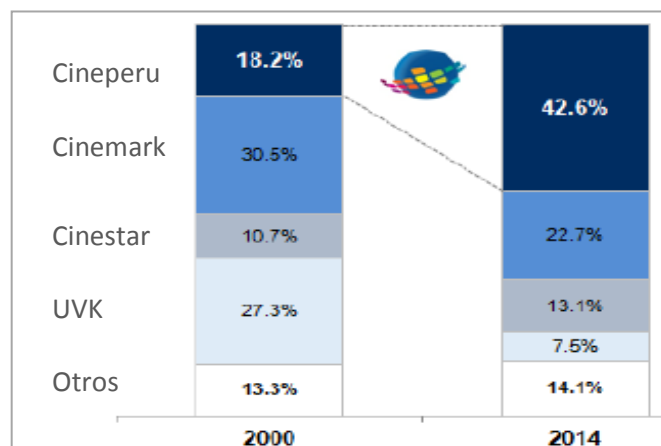


Figura 25. Participación de Mercado – Recaudación (2000 vs. 2014). Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

Tabla 23

Número de complejos y espectadores por cadena de cine.

Cadena	Número de complejos		Total de salas	Espectadores 2014
	Lima	Provincia		
Cineperu	16	15	224	41.0
Cinestar	12	9	92	20.1
Cinemark	6	4	76	18.0
UVK	6	3	53	6.6
Cinerama	2	5	39	7.4
Otros	3	2	45	6.8
Total	45	38	529	100

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu

Existe una gran rivalidad entre los principales competidores y dada la situación del mercado un punto decisivo para expandirse son las alianzas que cada cadena ha buscado con los centros comerciales, por ejemplo Cineperu se apoya en el Real Plaza, Cinemark se ha unido recientemente con Open Plaza, el gerente general Alejandro Tirado menciona que “las cuatro nuevas ubicaciones que abrán en los próximos dos años serán en ese centro comercial” (El Comercio, Enero del 2015). Estas alianzas se dan dado que los gerentes se

han dado cuenta que el consumidor peruano ha evolucionado en sus hábitos de consumo y el consumidor busca una experiencia más completa y de buena calidad y en el *mall* puede encontrar distintas formas de entretenimiento destaca Percy Vigil, gerente general de MegaPlaza. (Semana Económica 2015, 28 de Setiembre).

En el mercado chileno los principales operadores de los complejos de cine se muestran en la Tabla 24:

- Cinemark: cadena internacional de cines que es una de las más representativas de Chile al cierre del 2014 cuenta con 16 complejos.
- Hoyts, operada por el grupo chileno Chile Films que unifica las marcas anteriores Cine Mundo y Cine Hoyts, al cierre del 2014 cuenta con 21 complejos.

Tabla 24

Número de complejos y espectadores por cadena de cine.

Cadena de Cines	Número de Complejos	Total de Salas	Espectadores 2014 (%)
Cineperu	8	65	15.20
Cinemark	16	113	34.50
Hoyts	21	143	45.60
Otros	1	11	4.70
Total	40	31	100

Nota. Tomado de “Fundamentos de Clasificación de Riesgo”, por Class & Asociados, 2015

3.6 Cineperu y sus Referentes

Cineperu como se mencionó cuenta con complejos tanto en Perú como en Chile y en ese año abrieron las primeras salas Prime. A partir del 2013 inauguraron el complejo San Borja, con el cual se da inicio a una etapa de expansión de la compañía y de inversión en salas de cine 100% digitales acorde con los cambios mundiales de la industria cinematográfica, pero aún en nuestro país no se implementan salas de cine con lo último en tecnología como ya las hay en otros países como salas 4DX, salas iMax, mega sala, sala XD o sala macro XE 3D. (Memoria Anual Cineperu, 2014)

Los países referentes para el sector cine son Brasil, Argentina, Colombia, México al ser los de mayor participación en América Latina dado que poseen una adecuada combinación de tecnología en sus salas así como han logrado que el público asista con una mayor frecuencia. La Tabla 25 muestra la participación de mercado en América Latina entre el 2005 al 2011.

Tabla 25

Participación promedio de mercado en América Latina de acuerdo a las entradas.

País	Porcentaje de Ventas (%)
Brasil	12.7
Argentina	11.0
Colombia	7.3
México	6.5
Uruguay	6.0
Chile	5.6
Venezuela	4.9
Perú	2.0

Nota. Tomado de “Informe agencias de cine latinoamericanas consultoras y medios”, por Instituto de Estadística de la UNESCO, 2013.

Un referente en la industria cinematográfica es Cinépolis que tiene presencia en 76 ciudades en México, cinco en Centroamérica, 19 en Sudamérica, ocho en Asia y tres en Estados Unidos (Blog Post, Set 2012). Cinépolis Deluxe de Estados Unidos implementó las salas IMAX y VIP que posee sillas de cuero reclinables y servicios de restaurante o bar con servicio a la butaca, otro referente en innovación es el lanzamiento de la tecnología de las Salas 4DX que permitió a los espectadores sentir la emoción del movimiento en cada butaca que vibra, se sacude y se inclina en sincronía perfecta con la acción de la película, transmitiendo a detalle las turbulencia, temblores en pantalla, así como los efectos ambientales. Por ejemplo en una escena donde el personaje esté paseándose por una pradera podremos oler y sentir la niebla, el aire caliente o el frío ayudando a crear una experiencia más real, cuando en una película se produzcan inundaciones, explosiones, terremotos, tornados o incendios.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. (D'Alessio, 2012). Se ha identificado que las empresas como Cinépolis, Cinemark, cines UVK y Cinestar son aquellos de competencia directa de Cineperu y, dado ello, la MPC ha sido elaborada en base a aquellos competidores. Para la elaboración de la MPC de Cineperu, se han identificado nueve factores, los cuales consideramos determinantes para el éxito de un cine. Entre los factores más resaltantes, se puede destacar: (a) innovación tecnológica; (b) calidad de servicio al cliente; (c) competitividad de precios, a los cuales se les ha asignado un peso superior respecto a los otros factores dada su importancia.

Tabla 26

Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

MPC		Cineperu			Cinemark		Cinepolis		UVK		Cine Star	
	Factores Claves de éxito	Peso	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1	Innovación tecnológica	0.17	3.00	0.51	4.00	0.68	3.00	0.51	3.00	0.51	2.00	0.34
2	Competitividad de precios	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	2.00	0.26	2.00	0.26	3.00	0.39
3	Calidad de servicio al cliente	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	2.00	0.24	3.00	0.36	2.00	0.24
4	Proveedor de películas	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36	2.00	0.24
5	Variedad de confitería	0.13	2.00	0.26	3.00	0.39	1.00	0.13	1.00	0.13	2.00	0.26
6	Capacidad instalada	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	1.00	0.15	1.00	0.15	2.00	0.30
7	Alta inversión en infraestructura	0.18	2.00	0.36	4.00	0.72	2.00	0.36	2.00	0.36	2.00	0.36
	Total	1.00		2.54		3.87		2.01		2.13		2.13

Así mismo, los resultados de la matriz, Cinemark es el que obtiene la mayor calificación con 3.87, seguido de nuestra organización Cineperu con 2.54, UVK y Cinestar con 2.13, y Cinepolis con 2.01. Con esos valores Cineperu debe mejorar en algunos factores que representan el éxito del negocio.

Tabla 27

Matriz de Perfil Referencial (MPR).

MPR		Cineperu			CJ Group		Cinemark EEUU		Cinepolis México	
Factores claves de éxito		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Innovación tecnológica	0.17	3.00	0.51	4.00	0.68	3.00	0.51	3.00	0.51
2	Competitividad de precios	0.13	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39	4.00	0.52
3	Calidad de servicio al cliente	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
4	Proveedor de películas	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
5	Variedad de confitería	0.13	2.00	0.26	4.00	0.52	4.00	0.52	3.00	0.39
6	Capacidad instalada	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60
7	Alta inversión en infraestructura	0.18	2.00	0.36	4.00	0.72	4.00	0.72	4.00	0.72
Total		1.00		2.54		3.87		3.70		3.70

Así mismo, en la Matriz de perfil referencia se muestra como resultado a CJ Group el que obtiene la mayor calificación con 3.87, Cinepolis México y Cinemark EEUU con un puntaje de 3.7 y Cineperu con tan solo 2.54, con este valor Cineperu debe mejorar en algunos factores que representan el éxito del negocio. Entre sus referentes, Cinepolis México implementó las salas IMAX y VIP que posee sillas de cuero reclinables y servicios de restaurante o bar con servicio a la butaca, otro referente en innovación es CGV una filial de CJ Group, cadena de multicines de Corea del Sur que posee cines en 31 países, instaló el revolucionario sistema de proyección de laser 6-Primary (6P) además, realizó el lanzamiento de la tecnología de las Salas 4DX, un gran avance en el cine ya que permite sentir el viento, niebla, humo, ver en alto detalle los objetos de la película a nuestro alrededor e incluso oler el entorno de cada película. Por ejemplo en una escena donde el personaje esté paseándose por una pradera podremos oler y sentir la niebla, el aire caliente o el frío ayudando a crear una experiencia más real, cuando en una película se produzcan inundaciones, explosiones, terremotos, tornados o incendios.

3.8 Conclusiones

Con la evaluación externa de la organización se busca analizar todos aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos donde la empresa no tiene control de ellos. Tal como muestra la matriz MEFE actualmente la empresa se encuentra por encima del promedio de los ratios de la industria es decir está tomando las oportunidades que encuentra en el mercado y a su vez viene minimizando las amenazas.

La empresa en relación a sus competidores sin bien es cierto cuanta con sustitutos, competidores actuales y nuevos ha sabido analizar y canalizar muy bien sus nuevas estrategias para su posicionamiento mediante la innovación, calidad de servicio, entre otros tal y como se demuestra el aumento de su participación, en el año 2000 18.2% y en el año 2014, 42.6% de cuota de mercado).

Sin embargo, el entorno ha mostrado actualmente que en el sector entretenimiento el consumo ha sido estimulado por la creciente clase media debido a los precios competitivos que ofrece el mercado, la oportunidad de crecimiento va de la mano de un crecimiento macroeconómico sostenido, que si bien es cierto ha venido decayendo en los últimos años sigue siendo positivo y alentador, el apogeo de los centros comerciales es tendencia en la región así como la construcción de nuevos centros comerciales en Lima y provincias, en donde Cineperu es consciente de lograr posicionarse en las principales regiones del país, donde se apertura una gran oportunidad de ampliar la cantidad de establecimientos.

Así mismo, la industria del cine ha sido amparada por el Gobierno, con la finalidad de promover la cinematografía peruana, fomentando el desarrollo de nuevos cineastas peruanos, además de fortaleciendo los lazos de la cinematografía Latinoamérica. A su vez, la creación del Organismo Nacional del Audiovisual y la Cinematografía – PERUCINE y del Fondo para el Fomento, Promoción, Preservación y Desarrollo de la Cinematografía Nacional, son quizás los puntos más resaltantes de este sector.

Capítulo IV. Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, el cual evalúa factores internos de los siguientes puntos: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología de la información y desarrollo. Finalmente se presentara la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Cineperu es administrada por su Directorio, el cual está formado por seis directores. La asistencia de una mayoría de los directores a una reunión es necesaria para formar un quórum y para que el Directorio pueda tomar cualquier acción, el actual directorio fue elegido el 27 de setiembre del año por un plazo de tres años.

Al 2015 cuenta con un directorio de amplia trayectoria y destacada capacitación en las mejores universidades del mundo. Su directorio está conformado por las siguientes personas y se muestra en la Tabla 28.

Rafael Dasso Montero, Presidente del Directorio y Director de la compañía, su experiencia incluye asesorías en privatizaciones, fusiones y adquisiciones en empresas Latinoamericanas. Tiene título de MBA por *The Wharton School of the University of Pennsylvania*.

Felipe Cebrecos Revilla, Director independiente desde setiembre del 2000, en su trayectoria profesional ocupó diversos cargos ejecutivos en instituciones públicas y privadas peruanas. Tiene título de *Master in Public Administration* y un título del *Advanced Management Program (AMP)* otorgados por *Harvard University*.

Julio Luque Badenes, Director independiente desde junio de 2000, actualmente es Presidente Ejecutivo de Métrica S.A., empresa que brinda servicios de marketing y ventas,

anteriormente participó como Gerente General y Gerente de Producto en diversas empresas nacionales e internacionales. Tiene título de Master en Economía y Dirección de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE) en Barcelona, España.

Alejandro Ponce Pinto, Director desde julio de 1999, asimismo es Gerente General NG Restaurant y *Managing Partner de Nexus Group*. Tiene título de Master in Business Administration (MBA) otorgado por The Wharton School of the University of Pennsylvania

Javier Rehder Castro, Director independiente desde septiembre de 2000. Es director desde la fundación de los hoteles Casa Andina. Tiene título de Master in Business Administration (MBA) otorgado por The Wharton School of the University of Pennsylvania.

José Antonio Rosas Dulanto, CFO de Intercorp y algunas de sus subsidiarias, incluyendo Interbank y Supermercados Peruanos. Tiene título de *Master in Business Administration* (MBA) otorgado por *The Wharton School of the University of Pennsylvania*.

Tabla 28

Plana gerencial Cineperu.

Nombre	Cargo	Ingreso	Experiencia (años)
Fernando Soriano Barrantes	Gerente General	2008	+ 22
Mildreth Maldonado Moreno	Director de Finanzas y Planeamiento	2012	+ 14
Julio Vergana	Director de Tecnología	2014	+ 19
Alvaro Sedano Andrade	Gerente de Programación y Distribución	2004	+ 22
Sonia Quispe Ramírez	Gerente de Contraloría	2004	+ 20
Miguel Delgado	Gerente de Operaciones	2013	+ 14

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En Cineperu el producto y servicio ofrecido es el entretenimiento a través de la venta de tickets de películas en cartelera, estrenos y pre-estrenos en las distintas salas desde las clásicas, salas 3D y salas Prime VIP tal como se muestra en la Figura 26.



Figura 26. Cineperu Salaverry. (Siete salas clásicas y dos salas Prime).
 Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

Además, ofrece la venta de todo tipo de producto de dulcería (bebidas en general, alimentos y golosinas), así como combos promocionales alusivos al tipo de película emitida según la publicidad y *merchandising* que se haya realizado con su distribuidor de películas tal como se muestra en la Figura 27.



Figura 27 Combos promocionales.
 Tomado de “Cineperu web”, por Cineperu

De igual forma, mejoró la experiencia del cliente implementando en el 2014 el sistema de venta de entradas con butaca numerada y realizar la compra en boletería como en dulcería haciendo uso de la tarjeta VISA como medio de pago en todos sus complejos.

Para el caso de la P de promoción, Cineperu lanzó el Programa Planet Premium con el objetivo de fidelizar a los clientes, la Figura 28 muestra los tipos de tarjetas. Lesevic y Briceño (2013) sostiene que de acuerdo con un estudio realizado en el 2013 los limeños

consideran a Cineperu como el cine al que asisten con mayor frecuencia tal como lo muestra la Tabla 29 y Figura 29.



Figura 28 Tipos de tarjetas Premium.
Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

Tabla 29
Asistencia con mayor frecuencia.

	Nivel Socioeconómico (%)		
	A	B	C
Cineperu	28.60	52.80	46.30
Cinemark	53.60	26.40	21.40
UVK	17.90	15.10	5.00
Cinerama	-	-	0.60
Cinopolis	-	3.80	3.10
Cinestar	-	-	23.30
Otros	-	1.90	0.30

Nota. Tomado de “Hábitos y Costumbres del Cinéfilo Limeño 2013”, por J. Briceño y P. Lesevic, 2013.

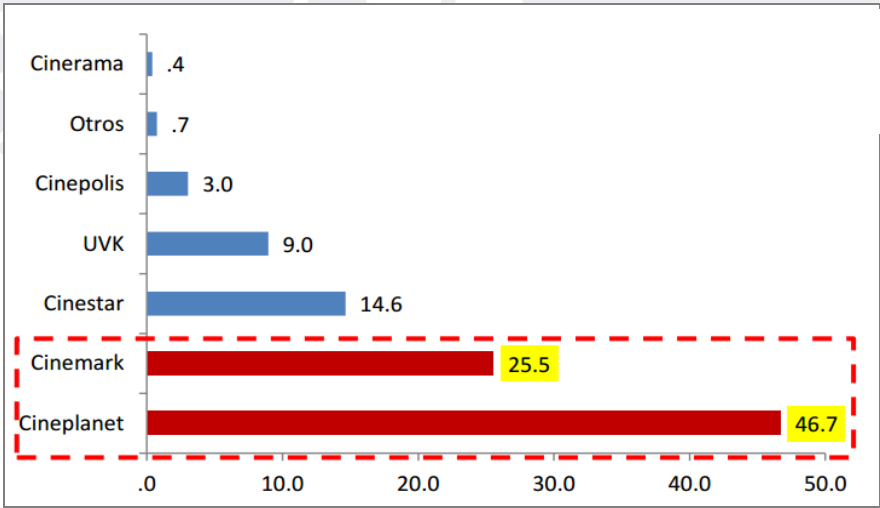


Figura 29. Clasificación de asistencia por cine.
Tomado de “Hábitos y Costumbres del Cinéfilo Limeño” por J. Briceño y P. Lesevic, 2013.

Cineperu no descuida la sinergia creada con otras firmas del grupo InterCorp como Inkafarma, Oechsle y Plaza Vea para fidelizar a sus clientes. Por ejemplo, lanzó promociones con Supermercados Peruanos a través de sus tiendas Plaza Vea y Vivanda ofreciendo descuento en tickets por consumos y con el pago con tarjetas, de igual forma creó estrategias con Inkafarma, para ofrecer entradas a un menor precio por la compra de otros productos de Inkafarma en todas sus tiendas de Lima y provincia. Estos ejemplos se visualizan en la Figura30.



Figura 30. Campañas publicitarias con socios estratégicos.
 Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

En forma complementaria se ha realizado el lanzamiento de la nueva página web de Cineperu la cual acepta el pago con tarjetas Visa o MasterCard y cada cliente puede revisar su historia de últimas visitas, vouchers y el canje de cupones de descuento de las principales promociones. Además, del lanzamiento del nuevo aplicativo para *Smathphones* de manera que facilita al cliente la compra de entradas desde iPhone y/o Android, elige su butaca y no es necesario imprimir el comprobante de pago para ingresar a las salas ya que cuenta con el

código QR al momento que se dio la confirmación de compra. La Figura 31 muestra el aplicativo para Smartphone.



Figura 31 Nuevo APP.
Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

En el análisis de la P de Plaza, la Compañía ha logrado su participación de mercado en Perú gracias a su distribución geográfica centrándose en cada ciudad de Lima. Cineperu ha logrado posicionarse a nivel nacional al contar con el mayor número de complejos de cine, es la cadena de cines con mayor presencia en provincia, cuenta, a diciembre del 2014, con un 42.6% de participación de mercado, en segundo lugar se encuentra Cinemark con un 22.7%, el tercer lugar pertenece a Cinestar con un 13.1%, con 7.6% se encuentra UVK y finalmente el resto de cines generan un 14.1%.

A diciembre del 2014, Cineperu opera 31 complejos de cines, dieciséis en Lima y quince en provincias, aproximadamente los dos tercios de los complejos de la Compañía se encuentran dentro de centros comerciales, Cineperu tiene relaciones comerciales con la mayoría de operadores de centros comerciales del país y mantiene contratos de alquiler de largo plazo en los locales que opera, además, su crecimiento se sustenta con el plan de crecimiento del negocio *retail* del Grupo Intercorp. (Memoria anual Cineperu, 2014).

Finalmente, para el caso de la P de Precio, dada su diversificación geográfica, esta le permite mantener diferentes precios, reduciendo la carnavalización, los precios de cada Cineperu se muestran en la Tabla 30.

Tabla 30

Precios por cine Lima y otras ciudades a Agosto 2015.

CINEPERU LIMA							
Cine Alcázar	Precios (S/.)			Cine Primavera	Precios (S/.)		
	L- Mi	Mar	J-D		L-Mi	Mar	J-D
Entrada General	16.0	12.0	22.0	Entrada General	14.0	11.0	18.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	14.5	12.0	17.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	12.0	11.0	13.5
Entrada General 3D	17.5	15.0	25.0	Entrada General 3D	14.5	12.5	21.5
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	15.5	15.0	23.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	12.5	12.5	19.5
Cine Brasil				Cine Pro			
Entrada General	11.5	10.0	15.0	Entrada General	9.0	7.5	14.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	10.0	10.0	13.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	7.5	7.5	11.0
Entrada General 3D	14.0	12.0	20.0	Entrada General 3D	12.0	10.0	16.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	12.0	12.0	17.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.0	10.0	13.0
Cine Brasil				Cine Risso			
Entrada General	11.5	10.0	15.0	Entrada General	10.5	8.5	14.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	10.0	10.0	13.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	9.5	8.5	11.5
Entrada General 3D	14.0	12.0	20.0	Entrada General 3D	14.0	12.0	20.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	12.0	12.0	17.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	12.0	12.0	17.0
Cine Centro				Cine Salavery			
Entrada General	7.5	6.0	10.0	Entrada Prime	32.0	30.0	44.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	6.5	6.0	7.0	Entrada General	16.0	13.0	23.0
Entrada General 3D	12.5	12.5	16.0	Niños 12 y mayor 60	14.5	13.0	18.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.5	10.5	14.0	Niños 12 y mayor 60 3D	15.5	15.0	23.0
Cine Centro Cívico				Cine San Borja			
Entrada General	12.0	10.0	16.0	Entrada Prime	32.0	30.0	44.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	10.5	10.0	14.0	Entrada General	18.5	12.0	22.0

Entrada General 3D	14.5	12.5	21.5	Niños menores de 12 y mayores a 60	15.0	12.0	18.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	13.0	12.5	19.5	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	20.0	15.5	20.0
				Entrada General 3D	25.0	15.5	25.0
Cine Comas				Cine San Miguel			
Entrada General	7.0	6.5	11.0	Entrada Prime	30.0	26.0	39.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	7.0	6.5	9.0	Entrada General	14.5	11.5	18.5
Entrada General 3D	12.0	10.0	16.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	12.5	11.5	16.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.0	10.0	13.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	13.5	13.5	21.0
				Entrada General 3D	15.5	13.5	23.0
Cine Guardia Civil				Cine Santa Clara			
Entrada General	12.5	8.0	15.0	Entrada General	9.5	8.5	14.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	10.0	8.0	12.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	8.0	8.5	12.0
Entrada General 3D	14.0	10.0	18.0	Entrada General 3D	13.5	11.0	17.5
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	12.0	10.0	16.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	11.5	11.0	14.5
Cine La Molina				Cine Ventanilla			
Entrada General	14.5	11.0	21.0	Entrada General	9.0	7.5	13.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	13.5	11.0	18.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	7.5	7.5	10.0
Entrada General 3D	17.0	15.0	25.0	Entrada General 3D	12.0	10.0	16.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	15.0	15.0	20.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.0	10.0	13.0
Cine Norte							
Entrada General	10.5	9.0	14.0				
Niños 12 y mayor 60	9.0	9.0	11.0				
Entrada General 3D	13.5	11.0	17.0				

Nota. Adaptado de “Cineperu web”, por Cineperu, 2015

CINEPERU OTRAS CIUDADES							
	Precios (S/.)				Precios (S/.)		
	L-M	Mar	J-D		L-M	Mar	J-D
Cine Arequipa				Cine Chiclayo			
Entrada General	10.5	9.5	13.5	Entrada General	11.5	10.0	16.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	9.5	9.5	10.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	10.5	10.0	13.0
Entrada General 3D	13.5	12.0	19.0	Entrada General 3D	14.5	12.5	18.5
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	13.0	12.0	15.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	13.5	12.5	16.5
Cine Cajamarca				Cine Cusco			
Entrada General	6.0	4.5	7.5	Entrada General	13.0	11.0	16.5
Niños menores de 12 y mayores a 60	6.0	4.5	7.5	Niños menores de 12 y mayores a 60	11.0	11.0	13.0
Entrada General 3D	10.0	10.0	10.0	Entrada General 3D	15.0	13.0	20.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.0	10.0	10.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	14.0	13.0	18.0
Cine Huancayo				Cine Huánuco			
Entrada General	8.5	7.5	14.0	Entrada General	6.5	5.0	10.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	7.5	7.5	12.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	5.0	5.0	7.5
Entrada General 3D	13.0	10.5	17.5	Entrada General 3D	8.5	7.0	12.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	11.5	10.5	13.5	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	7.0	7.0	9.5
Cine Juliaca				Cine Piura			
Entrada General	7.0	6.0	11.0	Entrada General	5.0	4.0	7.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	7.0	6.0	8.5	Niños menores de 12 y mayores a 60	5.0	4.0	5.0
Entrada General 3D	12.0	10.0	15.0	Entrada General 3D	9.0	8.0	11.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.0	10.0	12.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	9.0	8.0	9.0
Cine Piura Real				Cine Pucallpa			
Entrada General	7.0	6.0	9.0	Entrada General	5.0	4.5	8.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	6.0	6.0	7.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	5.0	4.5	6.5
Entrada General 3D	9.0	9.0	11.0	Entrada General 3D	12.0	10.0	15.0
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	9.0	9.0	9.0	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.0	10.0	12.0

Cine Puno				Cine Trujillo Centro			
Entrada General	6.5	5.5	10.0	Entrada General	8.0	7.0	11.0
Niños menores de 12 y mayores a 60	6.5	5.5	7.5	Niños menores de 12 y mayores a 60	6.5	7.0	8.5
Cine Tacna				Cine Trujillo Real			
Entrada General	8.5	7.5	13.0	Entrada General	10.5	9.0	14.5
Niños menores de 12 y mayores a 60	7.0	7.5	11.0	Niños menores de 12 y mayores a 60	9.5	9.0	9.5
Entrada General 3D	12.5	10.5	17.5	Entrada General 3D	13.0	11.5	17.5
Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	10.5	10.5	14.5	Niños menores de 12 y mayores a 60 3D	12.5	12.5	15.5

Nota. Adaptado de “Cineperu web”, por Cineperu, 2015, Lima, Perú.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

A diciembre del 2014, Cineperu opera 31 complejos de cines, 16 en Lima y 15 en provincias. Según la Memoria anual de Cineperu (2014) a diferencia del resto de la industria, cerca de dos tercios de los complejos de la Compañía se encuentran dentro de centros comerciales tal como muestra la Tabla 31. Cineperu tiene relaciones comerciales con la mayoría de operadores de centros comerciales del país y mantiene contratos de alquiler y/o usufructo de largo plazo con ellos por los locales que opera. Ninguno de los locales de los cines que opera Cineperu son de su propiedad.

Tabla 31

Distribución según formato de cine con supermercado.

Distribución	Número de complejos	Números de salas
Centro Comercial	24	189
Stand-alone	3	21
Otros	4	22

Nota: Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu, 2015, Lima, Perú: Autor.

Entre sus operaciones adicionales se cuenta con la sección de Ventas Corporativas, en el cual Cineperu ofrece sus instalaciones a empresas e instituciones para que puedan realizar premiaciones a sus clientes, motivar a sus empleados, etc. (Cineperu Web, 2015) Este servicio busca la utilización de las salas que no son utilizadas en horas diurnas en las que no se emiten ninguna película y está enfocado a:

- Funciones cerradas desde 150 invitados
- Funciones masivas (más de 1000 personas) para instituciones y empresas
- Arriendo de salas cerradas para conferencias o charlas motivacionales
- Compra de funciones para juntar fondos (ONG, etc.)

Con respecto a la infraestructura, al cierre del 2014 Cineperu terminó su proceso de digitalización en todas sus salas mostrando una imagen más nítida y un mejor sonido. El gerente de Cineperu, Fernando Soriano, menciona que en tres distritos, Jesús María, San Miguel y San Borja, cuentan con Salas Prime, formato dirigido a clientes del segmento VIP el que ofrece mayor comodidad en sus butacas (sillones tipo *bergere*, ergonómicos y reclinables con apoyo pies acompañados con mesas y lámparas) y atención personalizada a la que tienen opción de solicitar bebidas como pisco sour, chilcano o vino y alimentos como tequeños, pizzas, etc. La infraestructura está diseñada y acondicionada para una atención personalizada desde la compra del boleto, ya que cuenta con su propia boletería, sillones numerados y un *lounge* que acompaña a su propia barra de bar, hasta la experiencia de disfrutar la película ya que la sala cuenta con pantalla gigante y una excelente acústica con una menor capacidad de asientos, solo 60 en cada sala lo que permite brindar una mayor comodidad a los clientes. (Cineperu Web, 2015)

Fernando Soriano añade que “la zona Prime se diseñó pensando en las empresas que buscan agasajar a sus clientes VIP en lugar especial, las salas y el *lobby lounge* se alquilan

para cualquier presentación o cocktail de tipo corporativo”. (RPP Noticias 05 Feb, 2013). La infraestructura de las salas prime se muestra en la Figura 32.



Figura 32 Infraestructura de salas Prime.
Tomado de “Cineperu web”, por Cineperu, 2015

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Cabe recalcar que los estados financieros fueron auditados por la firma Medina, Zaldívar, Paredes y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, miembro de Ernst & Young Global la cual no cambiado en los últimos tres años, los mismos fueron preparados de acuerdo con las NIIF y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) en Perú; el Contador General de la empresa en el Señor José Manuel Reyes Ramos.

Según el análisis de los Estados Financieros de los años 2012 al 2014 extraídos de la Superintendencia de Mercado de Valores, Cineperu presenta índices de liquidez en el 2014 aceptables con una prueba corriente de 1.3 y en la prueba acida 0.99; en el 2013 la prueba corriente arroja un 0.5 y la prueba acida un 0.36, esto se debe a la inyección de liquidez de un periodo a otro generado por la emisión de bonos, presenta un patrimonio de 77,263 miles de soles según la Tabla 32. Se observa en el estado de resultados una utilidad bruta de entre 32% y 35%, un margen operativo superior al 23% y una utilidad neta por encima del 10%, como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 32

Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2012, 2013 y 2014 en miles de soles.

	Al 31/12/ 2014	Al 31/12/ 2013	Al 31/12/2012
Activos			
Activos Corrientes			
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	27,372	8,723	10,634
Otros Activos Financieros	23,470	4,175	-
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	7,264	3,895	2,428
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	6,390	11,365	2,739
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	846	213	116
Inventarios	3,701	3,663	3,211
Otros Activos no financieros	2,507	1,669	8,233
Total Activos Corrientes	71,550	33,703	27,361
Activos No Corrientes			
Otros Activos Financieros	14,490	5,422	-
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	23,932	23,932	23,932
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	-	-	7
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	-	-	7
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	234,253	160,917	116,706
Activos intangibles distintos de la plusvalía	646	628	754
Total Activos No Corrientes	273,321	190,899	141,399
Total Activo	344,871	224,602	168,760
Pasivos			
Pasivos Corrientes			
Otros Pasivos Financieros	18,686	55,427	24,739
Cuentas por Pagar Comerciales	24,442	18,376	11,189
Otras Cuentas por Pagar	22,443	4,334	6,120
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	628	526	169
Total Pasivos Corrientes	66,199	78,663	42,217
Pasivos No Corrientes			
Otros Pasivos Financieros	190,286	63,622	46,640
Ingresos Diferidos	3,756	3,106	2,705
Pasivos por impuestos diferidos	7,367	9,095	9,999
Total Pasivos No Corrientes	201,409	75,823	59,344
Total Pasivos	267,608	154,486	101,561
Patrimonio			
Capital Emitido	15,912	15,912	15,912
Otras Reservas de Capital	6,229	6,229	6,229
Resultados Acumulados	55,122	47,975	45,058
Total Patrimonio	77,263	70,116	67,199
Total Pasivo y Patrimonio	344,871	224,602	168,760

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

Tabla 33

Estado de Resultados de Cineperu S.A. al 31 de Diciembre del 2012, 2013 y 2014 en miles de soles.

	2014	2013	2012	2014 (%)	2013 (%)	2012 (%)
Ventas	244,528	194,474	177,788	100	100	100
Costo de Ventas	-165,267	-133,131	-115,628	-68	-68	-65
Utilidad Bruta	79,261	61,343	62,160	32	32	35
Gastos de Ventas y Distribución	-3,298	-2,599	-3,345	-1	-1	-2
Gastos de Administración	-18,509	-12,805	-10,103	-8	-7	-6
Otros Ingresos Operativos	1,737	684	-	1	0	0
Otros Gastos Operativos	-2,545	-68	-	-1	0	0
Otras ganancias (pérdidas)	-	-	-262	0	0	0
Utilidad Operativa	56,646	46,555	48,450	23	24	27
Ingresos Financieros	681	389	153	0	0	0
Gastos Financieros	-12,425	-6,726	-5,070	-5	-3	-3
Diferencias de Cambio neto	-1,943	-3,471	1,959	-1	-2	1
Resultado antes de Impuesto a la Renta	42,959	36,747	45,492	18	19	26
Impuesto a la Renta	-12,506	-11,685	-14,560	-5	-6	-8
Utilidad Neta del Ejercicio	30,453	25,062	30,932	12	13	17

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

Lo más resaltante del análisis es el ROE, el cual en el 2012 era de 46% lo cual es un gran retorno sobre la inversión para el accionista, luego de las inversiones para ampliar su nivel de ventas el ROE disminuyó a un 36% en el 2013 y tuvo un ligero aumento a 39% para el 2014, asimismo la reinversión de utilidades en el 2013 fue de 12% y en el 2014 de 23%, si bien denota un aumento aun no es suficiente, es por ello que su nivel de endeudamiento ha ido en aumento llegando a 3.46 al cierre del 2014, se considera que su baja reinversión de utilidades es una debilidad que afecta su ratio de endeudamiento.

La estructura de costos de Cineperu no presenta mayores cambios durante los años, lo cual denota una estructura sólida en función a las ventas con un ligero aumento en el porcentaje de gastos administrativos lo cual debe mejorar. El gasto financiero se debe al pago del financiamiento para la ampliación de locales.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La Gerencia de Desarrollo y Talento Humano está liderada por Ítalo Dueñas, que tienen como estrategia el acercamiento constante hacia los trabajadores y la celebración de sus éxitos. La empresa ocupó el 10 puesto en el *Great Place To Work*, mérito otorgado a la empresa con más de 1000 colaboradores, considerándose una de las mejores empresas para trabajar en el país. (Great Place to Work, 2015)

A marzo del 2015 según información recabada en SUNAT la empresa Cineperu cuenta con una planilla de 5,176 colaboradores, los cuales gozan de sus derechos laborales según ley y tienen la renovación de su contrato cada seis meses. De acuerdo a sus competencias y calificaciones de los profesionales, se basan en la calidad de atención al cliente, vocación de servicios son los pilares exigidos a los colaboradores que postulan a la organización y que claramente están establecidas desde los anuncios de trabajo los perfiles requeridos de acuerdo al puesto. Los requisitos académicos van desde estudiantes de universidades e institutos superiores para el área de servicio y egresados para áreas administrativas. Cabe mencionar que se tiene como política la asignación del puesto de trabajo por el lugar donde estudias o resides.

En cuanto a la selección, capacitación y desarrollo profesional, la selección de personal se realiza en las instalaciones de los diversos complejos de la empresa, previo a ello el reclutamiento se da de manera directa por su página web, por intermedio de Bumeran.com y en muchos casos referidos de los mismos colaboradores. La capacitación se realiza en dos fases, la primera teórica a través del “Programa Conócenos” y la segunda en campo con el apoyo de un entrenador; el cual es un colaborador referente de la plaza. El desarrollo profesional está dado por la evaluación del desempeño es decir de acuerdo a los resultados que ha obtenido el colaborador. Se puede llegar a ser gerente de un complejo cinematográfico previamente habiendo ostentando una jefatura y entrenador.

Según la disponibilidad y calidad de la mano de obra, se cuenta con personal disponible en diversas zonas tanto en Lima Metropolitana como en provincias y mano calificada por la gran demanda de los jóvenes para este sector de entretenimiento. Los costos laborales en relación con la industria y la competencia, están dados por las remuneraciones de su personal para sus respectivos beneficios de acuerdo a ley (CTS, Es SALUD, aguinaldo, utilidades, etc.). A comparación de la competencia no existe una diferencia relevante. El nivel de remuneración y beneficios, se tiene como base la remuneración mínima vital. En cuanto a los beneficios independientemente a los de ley tienen liberalidades como descuentos especiales entre otros.

El nivel de rotación y ausentismo se da por las renunciaciones y los ascensos de los colaboradores. El ausentismo es mínimo ya que se tiene por política y gran secreto a voces que los colaboradores se sientan dueños del negocio, es la cultura que conquista talentos, como lo afirma Fernando Soriano, Gerente General de la firma.

Su cultura organizacional, está basada en valores; sentido del humor, lealtad, aprendizaje diario, honestidad, servicio y trabajo en equipo. Mantiene una calidad de gran clima laboral, al ser considerada una de las mejores empresas para trabajar en el país según el *Great Place To Work 2015* con base al equilibrio entre la vida personal/laboral, estabilidad laboral, facilidad de promoción por desempeño, calidez, lazos de compañerismo y solidaridad es considerada como una empresa con un gran estándar del clima laboral. Cineperu utiliza una filosofía de puertas abiertas con sus colaboradores; es decir tienen una relación horizontal con el propósito de mantener o mejorar su comunicación, la confianza o cercanía con ello buscan conseguir los objetivos en conjunto, comenta el Gerente General, Fernando Soriano. Dentro de las prácticas que se encuentran en el *Great Place To Work 2015* para la calidad de clima laboral se encuentran que principalmente el balance de la vida personal/laboral juega un papel importante.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según MINTIC (2013), el programa "Cine para Todos" es gratuito y aunque sus cupos están sujetos a la capacidad de cada sala de proyección, la prioridad en el ingreso es para las personas con discapacidad. Sin embargo, es necesario contar con un Smartphone en donde se tendrá que instalar la aplicación *whatcine*, disponible para sistemas operativas iOS y Android. Luego de instalar la aplicación, se inicia la aplicación de *whatcine*, buscando en la sala de cine la red WIFI, seguidamente en el menú accesibilidad, se selecciona la opción que se necesite, audio descripción, lengua de señas, o subtítulos. El Ministerio de TIC en Colombia, ha venido ofreciendo servicios y soluciones de acceso público para garantizar el pleno ejercicio de los derechos a la información y a la comunicación para las personas con discapacidad, por tal gracias a la vinculación de distintas entidades se busca brindar espacios que incluyan servicios para todos. El funcionamiento de la aplicación es a través de la técnica de audio descripción, realizada con voces en español, el cual permite que mediante un proceso narrativo las personas con discapacidad visual puedan disfrutar de los elementos claves de la película como, el escenario, los colores y los movimientos, entre otros, siguiendo de esta manera la acción de la historia en cada película. Así mismo, estos audiovisuales cuentan con subtítulo en español para personas con discapacidad auditiva.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El cine como recurso educativo, se puede integrar con la intención de superar los aburrimientos e inconvenientes del libro de texto y el cuaderno en los temas de Educación para la ciudadanía se propone utilizar películas de cine como medio de introducción y sensibilización frente a los problemas tratados. También como un recurso para fomentar la discusión y el intercambio de ideas. El soporte audiovisual proporciona mejores dosis de motivación en el alumnado, las películas visionadas permiten una metodología más centrada en la convivencia y por tanto más próxima a los jóvenes.

Una de las tendencias del mercado internacional según el Diario Gestión (Agosto, 2015) son las salas 4D, el cual es un sistema de proyección de película, que promueve la vivencia de la película con el usuario, recreando en la sala de proyección el ambiente que se vive en la pantalla, como por ejemplo la niebla, lluvia, viento, sonidos más intensos, vibraciones en los asientos, hasta inclusive olores. Las salas de cine en 4D no necesitan de lentes 3D para sentir o vivir lo antes mencionado. La primera sala implementada en el Perú fue en el 2012 por Cinepolis y se planea realizar inversiones con esta tecnología en los próximos años según su country manager Carlos Diaz. Se considera una debilidad que Cineperu al 2015 no cuente con ninguna sala 4D, teniendo en cuenta que dicha tecnología ingreso al Perú hace tres años.

La venta online hace referencia a un canal de comercialización que usa como medio vital para realizar sus transacciones un sitio web o una aplicación enlazada Internet. Las empresas de productos y servicios ponen a disposición de sus consumidores una página web o una aplicación móvil en donde se logra apreciar imágenes de los productos, leer sus especificaciones y, videos, con el objetivo de persuadirlos para su posterior adquisición. Este canal de venta le brinda al cliente la optimización de su tiempo en la compra, más aun con la posibilidad de hacerlo desde cualquier lugar del mundo y con la disponibilidad de 24/7. Generalmente las adquisiciones online se pagan mediante tarjeta de crédito y se le remite al cliente por correo o un agente logístico de confianza. Por ello, Cineperu considera que la venta online es un canal que permite minimizar las colas, es por eso que se ha lanzado una campaña para incrementar su utilización llamada “¡Olvidate de las Colas!”, tal como lo menciono Fernando Soriano, gerente general de Cineperu según el Diario El Comercio (Setiembre, 2014), se considera una fortaleza por ser dinámica, de fácil acceso y disminuir uno de los principales problemas que es la falta de capacidad de atención en horas de alta demanda.

En el año 2011, la empresa adquiere un sistema ERP para la agilización de sus procesos en cuanto pago de planilla, gestión de personal, capacitación y línea de carrera según informe de OFISIS, empresa encargada de la implementación del sistema. (Revista Business, 2012).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 34

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI de Cineperu Perú.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Alto poder de negociación con los proveedores.	0.16	4	0.64
2. Alto retorno de la inversión (indicadores financieros positivos)	0.13	4	0.52
3. Buena calidad de clima laboral	0.08	3	0.24
4. Implementación de innovación tecnológica en canales de venta	0.05	3	0.15
5. Alta participación en el mercado local	0.13	4	0.52
6. Tasa creciente de clientes fidelizados	0.10	4	0.40
Subtotal	0.65		2.17
Debilidades			
1 Falta de capacidad de atención en las horas de alta demanda	0.09	2	0.18
2 Pocos establecimientos en provincia	0.08	1	0.08
3 Falta de uniformidad en la infraestructura de sus locales	0.02	2	0.04
4 Poca utilización de las salas para eventos	0.06	2	0.12
5 Ausencia de tecnología 4D en las salas	0.03	2	0.06
6 Alto nivel de endeudamiento	0.07	2	0.14
Subtotal	0.35		0.62
Total	1		3.09

Luego del análisis de las fortalezas y debilidades seleccionadas de la MEFI de Cineperu S.A. presentada en la Tabla 34 se obtuvo el valor 3.09, lo que indica que la empresa se encuentra por encima del promedio (2.50), significa que la empresa tiene una posición interna fuerte es decir tiene controlada sus fortalezas y debilidades.

4.3 Conclusiones

Al 2015, Cineperu tiene dos tipos de ingreso el principal por de venta de taquilla y un secundario por dulcería, estas divisiones son complementarias buscando mejorar el grado de satisfacción de sus clientes y cubrir la mayor cantidad de necesidades. Se ha implementado diversas estrategias de posicionamiento y fidelización de clientes con el fin de obtener mayor participación de mercado, asimismo para reforzar este objetivo se aumentó el número de salas a nivel nacional llegando a nuevos mercados.

Financieramente se observa que el retorno de la inversión para los accionistas es uno de los principales objetivos. Los gastos financieros vienen en crecimiento debido a las inversiones implementadas en búsqueda de mayor participación de mercado.

Es considerada como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú gracias a su cultura y clima laboral; ello es importante de cara a la sociedad ya que le brinda un prestigio de no solo ser una empresa socialmente responsable sino la importancia que ellos tienen como política con sus colaboradores.

Dentro del análisis interno de sus fortalezas y debilidades podemos apreciar que la gestión que vienen teniendo sus gerentes son las adecuadas ya que vienen aprovechando de manera correcta sus fortalezas y minimizando sus debilidades; es decir es una empresa que sabe dominar sus factores internos.

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Organización

Los intereses del sector cinematográfico están principalmente orientados a la eliminación del mercado de la piratería. Mediante la Ley N°28289 de la lucha contra la piratería, en donde penaliza la reproducción, difusión, distribución y circulación de la obra sin la autorización del autor, realizando alguno de los siguientes actos sin la autorización previa y escrita del autor o titular de los derechos; (a) la modificación total o parcial, (b) la distribución mediante venta, alquiler o préstamo público, (c) la comunicación o difusión pública por cualquiera de los medios o procedimientos reservados al titular del respectivo derecho y (d) la reproducción, distribución o comunicación en mayor número que el autorizado por escrito. Todo los objetivos antes mencionados, se fortalece con la pena privativa que se aplicará a aquellas personas que realizasen reproducción sin ninguna autorización del autor.

5.2 Potencial de la Organización

Toda empresa debe contar con un respaldo financiero ya sea por la generación de sus propios recurso o de terceros para poder asumir no solo sus responsabilidades ante los proveedores sino también para afrontar diversos compromisos como la de implementar estrategias de penetración, expansión entre otros, en este caso Cineperu SA al pertenecer al Grupo Económico Intercorp tiene ese respaldo y la imagen que muestra ante la sociedad es sólida. La empresa toma decisiones en base a su Directorio.

El respaldo financiero, posicionamiento y cuota de mercado ha conllevado a brindar un servicio diferenciado como son las salas Prime VIP; la cual ha sido poder realizar una inversión para un público sofisticado; es decir se buscó mejorar la experiencia. La expansión ha sido de la mano con los centros comerciales “Real Plaza” no solo en Lima sino también en las principales provincias del país. (Semana Económica, 2015, 4 de junio)

La gestión financiera de Cineperu SA viene dando resultados positivos con utilidades netas por encima del 10% lo que indica una rentabilidad para los accionistas sobre sus inversiones. Cineperu es considerada una de las mejores empresas para trabajar en nuestro país en base a su responsabilidad con sus colaboradores, el clima y su cultura laboral.

Dentro de las debilidades podemos apreciar que Cineperu SA no realiza la suficiente inversión en publicidad ya que estas solo están dadas mediante las empresas del grupo económico, no se diferencian de los productos que ofrece dentro de sus instalaciones salvo en las salas VIP y la administración del ingreso a las salas no tiene un control adecuado cuando la compra se realiza para salas que no cuenta con numeración de asientos. Si bien es cierto la Cineperu SA es considerada una de las mejores empresas para trabajar por los factores antes mencionados, estos no se diferencian de los sueldos que brindan a su personal de atención ya que están basados bajo el sueldo mínimo vital.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Para D'Alessio (2012) el análisis de los principios cardinales hace posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, el análisis de las amenazas permite reforzar las fortalezas y enfrentar o aminorar en un futuro obstáculos o riesgos que impidan el logro de la visión y analizar el entorno para reconocer diversas oportunidades para lograr un crecimiento económico. Los principios son cuatro y para este análisis está enfocado en la empresa Cineperu.

En influencia de terceras partes, a nivel global la industria cinematográfica global se encuentra dominada por las producciones de grandes empresas de cine de Hollywood, hay un fuerte monopolio en la producción, distribución y exhibición como *Universal Studios*, *Paramount*, *DreamWorks*, *Miramax*, *Walt Disney*, Buena Vista, *Touchstone*. Otra influencia corresponderá a la política gubernamental de cada país a la que se tiene como objetivo ingresar, revisar las políticas protectoras de producción de cada país, que no requiera una

cuota de pantalla. Esto también aplica en lo referente a los precios de venta de tickets y dulcería, para superar alguna desventaja en costo si lo hubiera y de la misma manera permite conocer el número y posibilidades de negociación con proveedores externos.

En forma complementaria puede mencionarse los constantes cambios tecnológicos y la amenaza que causan debido a que ya existen plataformas que le permite al público ver variedad de películas, series, desde el hogar a través de la TV, laptop o *Tablet* como lo realiza la empresa *Netflix, Apple, Amazon*.

Con respecto a los lazos pasados y presentes, en el mercado cinematográfico, el cine como medio de entretenimiento en nuestro país y a nivel mundial han ido en crecimiento, la digitalización de la producción cinematográfica y su exhibición en salas de multicines ha sido uno de los principales motivos por los que el cine continúa atrayendo cada vez a un mayor público en los diferentes lugares del mundo. Además, si se considera que la mayor cantidad de películas que se producen se orienta hacia el consumo masivo especialmente al mercado de los jóvenes. Por ejemplo, se está digitalizando películas de superhéroes de Marvel que antes se leían en comics o se veían en televisión, así como historietas o cuentos de Disney como Cenicienta, Maléfica, etc., lo que genera que el público que vivió cuando era niño con esas series o leyó esos comics, vuelva a revivirlo y que lleve también a sus hijos ahora en proyecciones del cine. Y es el compartir en familia, con la pareja, con amigos que hace la experiencia de ver una película en el cine sea diferente así como consumir la tradicional Canchita, en el que cada vez los packs son más grandes. Difícilmente esto cambiará ya que en la mentalidad de las personas está gravada la asociación de siempre ver una película comiendo canchita. Esto a su vez, presenta una oportunidad ya que si bien el público acostumbra comer este producto, se puede ofrecerles otros complementos que aprecien los clientes.

En contrabalance de los intereses, uno de los principales factores para contar con un mayor beneficio en el sector es la de participación de mercado ya que refleja el liderazgo en el país. Si bien se está considerando como objetivos de largo plazo ingresar a los países de Colombia y Ecuador, ahí no se cuenta con ningún tipo de participación para lo cual es necesario conocer bien el mercado, las costumbres, los costos, la estacionalidad de visitas a los cines, crear expectativas y construir al igual que en el país, nuevas alianzas con empresas del país ingresante para generar promociones y publicidad de manera de contrarrestar las barreras que puedan existir en dichos países no permitiendo que se desarrolle Cineperu o no generando la rentabilidad deseada.

En conservación de los enemigos, en Perú, la competencia de Cineperu son los multicines como Cinemark, UVK y Cinestar en menor proporción. Como bien indica D'Alessio (2012) es prudente nunca dejar de tener competidores porque nos hace permanecer alertas, innovar constantemente, ser creativos y competir bajo la premisa de ser cada vez más productivos y generar mayores posibilidades de éxito. En la actualidad, en nuestro país, la mayor competencia es Cinemark, gracias a esto, Cineperu busca generar y ampliar su participación de mercado teniendo una mayor presencia a nivel nacional así como mejorar su servicio a través de la venta online o implementar las Salas Prime, que lo hizo UVK en el 2010 en nuestro país.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

De acuerdo al análisis realizado sean identificado los intereses de la industria del cine orientado al sector entretenimiento y se ha elaborado la Matriz de Intereses de Cine Perú, el cual se detalla en la Tabla 35.

Tabla 35

Matriz de Interés de Sector (MIO).

Matriz de intereses organizacional Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Mejorar el índice de asistencia a salas		Empresas, RTP	Comunidad
Aumentar los niveles de inversión nacional y extranjera	Empresas, RTP		
Ley de Cine, radio y televisión	RTP, Distribuidores, Empresas		
Mejoras tecnológicas en localidad de la proyección		Empresas	
Combatir la piratería	RTP, Distribuidores, Empresas		Comunidad

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D’Alessio (2012) “los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”. (D’Alessio, 2012, p.219). Dada esta definición se desarrollaron los objetivos a largo plazo para alcanzar la visión deseada para Cineperu.

1. OLP 1: En el 2020, obtener 860 millones de soles en ventas, triplicando las ventas obtenidas en el 2014. Actualmente las ventas ascienden a 244 millones de soles.
2. OLP 2: En el 2020, tener un rentabilidad de 129 millones de soles que representa un 15% de las ventas de ese año. Actualmente la rentabilidad es de 30 millones que representa un 12% de las ventas.
3. OLP 3: En el 2020, tener un ROE de 54%, actualmente el ROE es 39%.

5.6 Conclusiones

La seguridad que brindaría la eliminación de la piratería, está enfocado en la promulgación de leyes que protejan el derecho de autor. Por ello, el gobierno se encuentra ejecutando constantemente operativos de control, en los principales lugares de acopio y producción de las mismas. Así mismo, apoyaría en la seguridad de inversión de los mismos para apoyar en todo sentido la fomentación de programas estratégicos por parte de las empresas del sector cinematográfico. Así mismo, los fondos financieros brindarían mayor seguridad en las inversiones del sector.

Sin embargo, Cineperu S.A. apuesta de sobremanera en el sector, otorgando a todos sus clientes salas de primer nivel como serían las salas VIP ofreciendo una comodidad saludable para los clientes que quisieran contar con este servicio.

Por lo tanto, el logro de controlar la piratería mejoraría la situación de la empresa y el sector en general, cumpliendo su visión a largo plazo, además incursionando en nuevos mercados que son potenciales por su cantidad poblacional y su ingreso per cápita. La inversión en tecnología que mejorará la calidad de proyección unido a la promoción para mejorar el índice de asistencia en las salas atraerá más consumidores y elevará la rentabilidad.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una de las herramientas más importante ya que requiere un profundo análisis situacional para generar estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz: (a) Fortalezas y Oportunidades (FO), (b) Fortalezas y Amenazas (FA), (c) Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Estas estrategias externas e internas surgen de explotar, confrontar, buscar y evitar cuando se combinan los factores clave de éxito (D'Alessio, 2012). La matriz EFE y EFI realizadas en el capítulo tres se utiliza para obtener las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. El desarrollo de la matriz se muestra en la Tabla 36 dando como resultado 72 estrategias que serán fusionadas y desechando las repetidas obteniendo 14 estrategias distribuidas en: (a) cinco estrategias en el cuadrante FO – explote, (b) dos estrategias en el cuadrante DO – busque, (c) cuatro estrategias en el cuadrante FA – confronte, y (d) tres estrategias en el cuadrante DA – evite.

Estrategia FO – Explotar

Las estrategias plantadas son:

1. Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional.
2. Fortalecer la venta online.
3. Implementación de juegos para niños.
4. Venta de souvenirs de películas de estreno.
5. Incrementar las ventas a través de métodos alternativos de pago (gift card).

Estrategia DO – Buscar

Las estrategias plantadas son:

1. Adquisición de cadenas de cines en provincias
2. Aperturar y/o ampliar complejos en ciudades donde no se cuente con el servicio de cines en el interior del país.

3. Impulsar las ventas corporativas mediante alianzas estratégicas.
4. Diferenciarnos por una mejor calidad de imagen y sonido.
5. Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados.

Estrategia FA – Confrontar

Las estrategias plantadas son:

1. Aventura conjunta con una empresa referente.
2. Atraer al público resaltando los beneficios y atributos de la experiencia del cine frente a los servicios virtuales.
3. Adquisición parcial de empresas proveedoras de confitería.
4. Reducción de costos operativos para hacer frente a una posible desaceleración económica.
5. Expandirse a través de adquisiciones de cadenas de cine.

Estrategia DA – Evitar

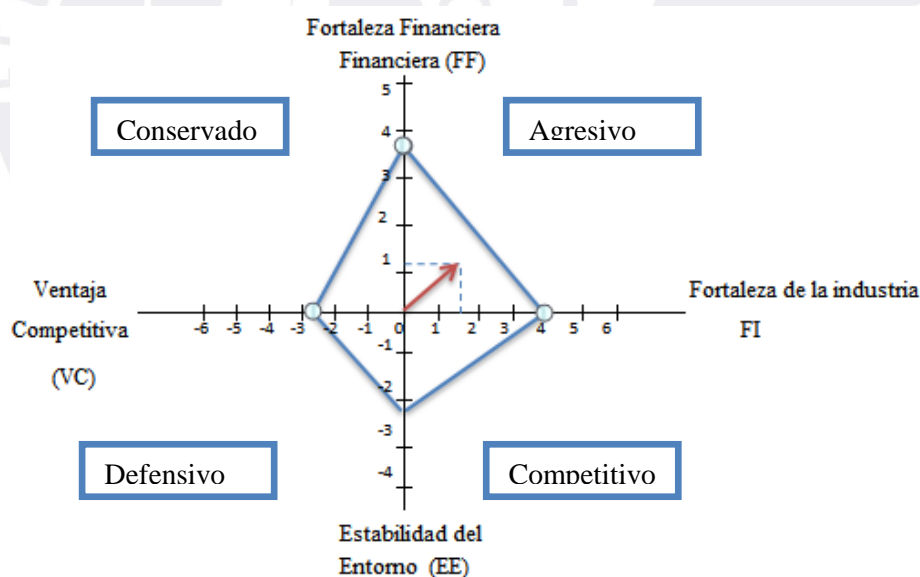
1. Implementar nuevas tecnologías de imagen y sonido para hacer frente a los competidores.
2. Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos.
3. Cesión contractual o venta de complejos poco rentables.
4. Aperturar establecimientos en provincia buscando alta densidad poblacional y bajos costos de alquiler.

FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		1.- Alto poder de negociación con los proveedores.	1.-	Falta de capacidad de atención en las horas de alta demanda	
		2.- Alto retorno de la inversión (indicadores financieros positivos)	2.-	Pocos establecimientos en provincia	
		3.- Buena calidad de clima laboral	3.-	Falta de uniformidad en la infraestructura de sus locales	
		4.- Implementación de innovación tecnológica en canales de venta	4.-	Poca utilización de las salas para eventos	
		5.- Alta participación en el mercado local	5.-	Ausencia de nuevas tecnologías en imagen y sonido	
		6.- Tasa creciente de clientes fidelizados	6.-	Alto endeudamiento con terceros	
OPORTUNIDADES					
1.- Existencia de mercados insatisfechos y desatendidos	FO1	Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional (F1,F2,O1,O2,O3,O5)	DO1	Adquisición de cadenas de cine en provincia (D2,O1,O2,O4,O5)	
2.- Crecimiento de la clase media emergente	FO2	Fortalecer la venta online (F4,O6)	DO2	Aperturar y/o ampliar complejos en ciudades donde no se cuente con el servicio de cines en el interior del país (D2,D6,O1,O3,O5,O4)	
3.- Aumento de alianzas estratégicas corporativas	FO3	Implementación de juegos para niños (F5,F6,O5)	DO3	Impulsar las ventas corporativas mediante alianzas estratégicas (D4,O3)	
4.- Expansión de centros comerciales en lima y provincia	FO4	Venta de souvenirs de películas de estreno (F5,F6,O1,O2,O5)	DO4	Diferenciarnos por una mejor calidad de imagen y sonido (D5,O5,O3,O1)	
5.- Preferencia del consumidor en ir al cine como alternativa de entretenimiento	FO5	Incrementar las ventas a través de métodos alternativos de pago (gift card) (F1,F5,F6,O1,O2,O5,O6)	DO5	Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados (D6,D2,O5,O3,O1)	
6.- Aumento de compras online					
AMENAZAS					
1.- Escasa sensibilización del consumidor en el uso de productos originales (Piratería)	FA1	Aventura conjunta con una empresa referente del sector (F2,O3)	DA1	Implementar nuevas tecnologías de imagen y sonido para hacer frente a los competidores (D5,A2,A4)	
2.- Incremento de sustitutos a partir del uso de las TIC (Netflix, Cuevana, Youtube)	FA2	Atraer al público resaltando los beneficios y atributos de la experiencia del cine frente a los servicios virtuales (F1,F5,F6,A2)	DA2	Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos (D4,A3)	
3.- Disminución del consumo frente a ciclos económicos desfavorables	FA3	Adquisición parcial de empresas proveedoras de confitería (F1,F2,F5,A3,A4)	DA3	Cesión contractual o venta de complejos poco rentables (D6,A3,A6)	
4.- Aumento de la diversidad de establecimientos dedicados al entretenimiento	FA4	Reducción de costos operativos para hacer frente a una posible desaceleración económica (F1,F2,F5,F6,A3)	DA4	Aperturar establecimientos en provincia buscando alta densidad poblacional y bajos costos de alquiler (D2,A6)	
5.- Fusión o adquisición de cadena de cines locales o internacionales.	FA5	Expandirse a través de adquisiciones de cadenas de cines (F2,F5,F6,O5)			
6.- Aumento del precio de alquiler en centros comerciales					

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria, que considera la fortaleza de la industria y estabilidad del entorno y dos ejes que combinan los factores relativos a la organización, que considera la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, el resultado del uso de la MPEYEA define a que cuadrante debe dirigirse la posturas estratégica más apropiadas para la organización.

La Tabla 37 muestra la valoración de cada postura estratégica y la Figura 33 muestra el polígono y el vector resultado obteniendo una posición agresiva. Esta posición goza de una buena posición financiera y tiene como opciones de estrategias las de diversificación e intensivas. Según Miles y Snow, citado en D'Alessio, (2012) la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores, buscadores, quienes investigan nuevos segmentos de producto o mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados y un amplio análisis del entorno.



$$\text{Eje X} = \text{FI} + \text{VC} = 3.89 - 2.67 = 1.2$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.25 + 3.78 = 1.5$$

Figura 33. Gráfico de la matriz PEYEA.

Tabla 37

Matriz PEYEA.

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	negativo	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1.-Cambios tecnológicos	4	1.-Retorno de la inversión	5
2.-Tasa de inflación	5	2.-Apalancamiento	4
3.-Desconocimiento y variabilidad de la demanda	4	3.-Liquidez	4
4.-Rango de precios de los productos competitivos	5	4.-Capital requerido versus capital disponible	3
5.-Barreras de entrada al mercado	5	5.-Flujo de caja	4
6.-Rivalidad y presión competitiva	3	6.-Facilidad de salida del mercado	2
7.-Elasticidad de precios de la demanda	2	7.-Riesgo involucrado en el negocio	3
8.-Presión de los productos sustitutos	2	8.-Rotación de inventarios	5
		9.-Uso de economías de escala y de experiencia	4
Promedio= -6	-2.25	Promedio	3.78
Factores determinantes de a fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	negativo
1.-Potencial de crecimiento	5	1.-Participación de mercado	3
2.-Potencial de utilidades	3	2.-Calidad de Producto	4
3.-Estabilidad financiera	3	3.-Ciclo de vida del producto	2
4.-Conocimiento tecnológico	2	4.-Ciclo de reemplazo del producto	3
5.-Utilizacion de recursos	4	5.-Lealtad del consumidor	5
6.-Intensidad de capital	4	6.-Utilizacion de la capacidad de los competidores	3
7.-Facilidad de entrada al mercado	5	7.-Conocimiento tecnológico	3
8.-Productividad/utilización de las capacidad instalada	4	8.-Integracion vertical	1
9.-Poder de negociación de los productores	5	9.-Velocidad de introducción de nuevos productos.	6
Promedio	3.89	Promedio = -6	-2.67

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG ayuda a formular estrategias de la organización multidivisional, permite conocer la posición competitiva, utilizando como datos de referencia la participación del mercado relativa en la industria, y el crecimiento de las ventas en el sector. (D'Alessio, 2012). Cineperu recibe ingresos de sus tres productos/servicios que son la (a) Taquilla, (b) Dulcería, y (c) Otros, que considera la publicidad a terceros.

La Tabla 38 y la Figura 34 muestran el crecimiento de cada tipo de producto que se ve reflejado en la recaudación de ingresos en el periodo del 2013 y 2014. De la misma manera, se ha considerado la participación relativa del mercado en relación al rival más grande en la industria del mercado nacional. Según este análisis los productos se encuentran ubicados en el tercer cuadrante, son signos de interrogación con una alta tasa de crecimiento y media tasa de participación, para estas deben generarse estrategias de integración y las estrategias intensivas.

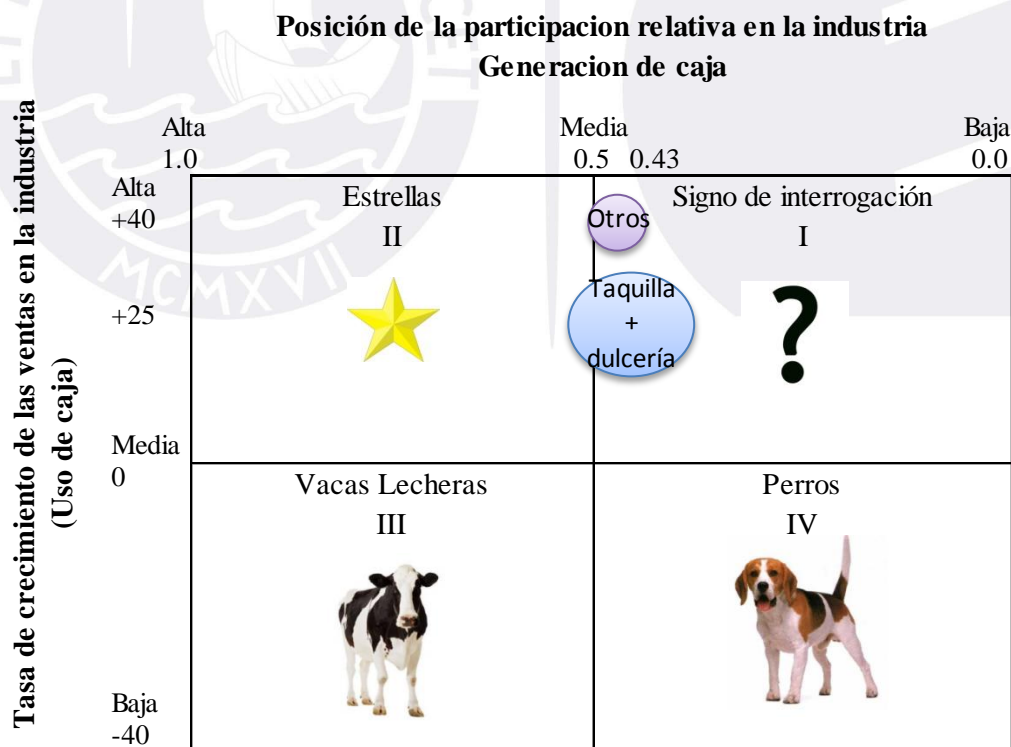


Figura 34 Gráfico de la matriz BCGA.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

	A. Venta Año actual del mercado (millones S/.)	B. Venta año pasado Cineperu (millones S/.)	C. Venta Año actual Cineperu. (millones S/.)	D. Venta año actual Cineperu (%)	E. Utilidad año actual Cineperu (millones S/.)	F. Utilidad año actual Cineperu (%)	Participación de mercado (C/A) (%)	Tasa de crecimiento (C-B/B)
	2014	2013	2014	2014	2014	2014		2014 vs. 2013
Taquilla y dulcería	536,400	184,530	230,652	94.33	28,930	95.00	43.00	25.0
Otros	1,387,600	9,944	13,876	5.67	1,523	5.00	1.00	39.5
Total	1,924,000	194,474	244,528	1.00	30,453	1.00		

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE, desarrollada por Mc Kinsey & Company (D'Alessio, 2008) es una matriz de portafolio, debido a que grafica cada una de las divisiones de negocios o productos del sector, ubicándolos por medio de puntajes ponderados en una posición dentro de la matriz, que consta de dos ejes, subdivididos en tres sectores cada uno, los cuales forman nueve celdas agrupadas en tres regiones. En la Figura 35, se aprecia los resultados obtenidos de la intersección de los puntajes ponderados de la MEFE (2.71) y la MEFI (3.09), que colocan a Cineperu en la región uno en el cuadrante IV mostrado en la Tabla 39; por lo que se deben utilizar las siguientes estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

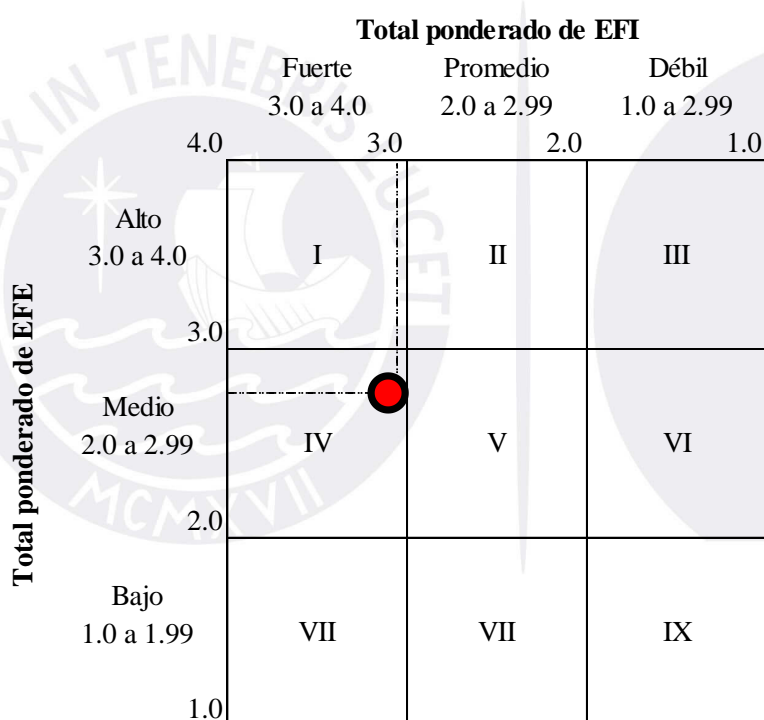


Figura 35. Matriz IE.

Tabla 39

Matriz IE.

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias	EFE	EFI
1	I, II, IV	Crece y construir	Intensivas Integración	2.71	3.09

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE ayuda a elegir la estrategia apropiada, identificando la situación de la misma en base a los términos de crecimiento de mercado (rápido o lento) y a la posición competitiva del sector (débil o fuerte), de cuya combinación resultan cuatro cuadrantes que sugieren diferentes alternativas estratégicas (D'Alessio, 2008). A continuación, en la Figura 36, se muestra la MGE.

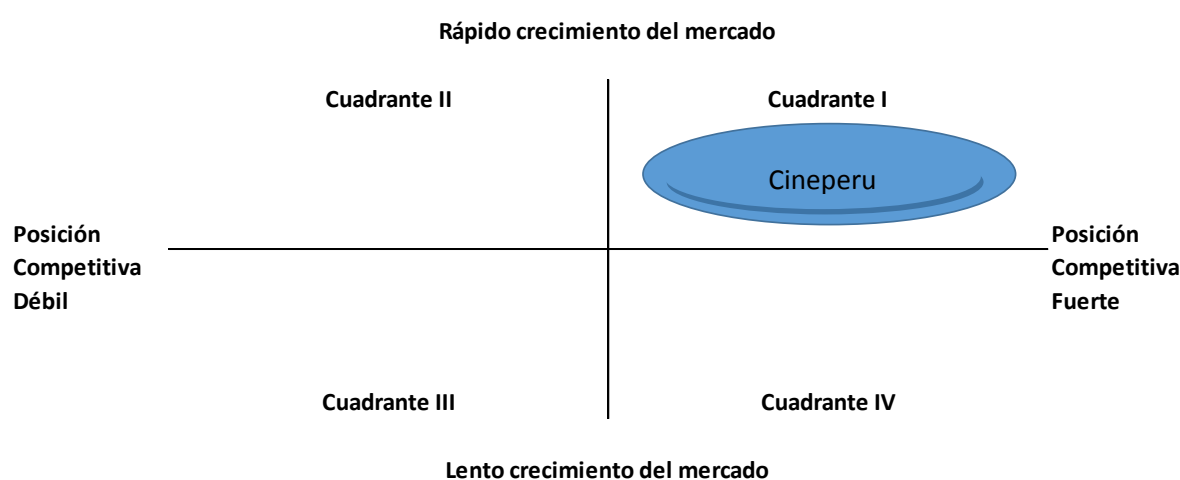


Figura 36 Matriz MGE.

Debido al crecimiento del sector (rápido) y a la posición competitiva del mismo (fuerte), el Cineperu se ubica en el cuadrante I, tal como se mostró en la Figura 36; por lo tanto, se deberán emplear las siguientes estrategias:

Externas intensivas de penetración de mercado, tales como: (a) dependiendo del mercado, se fijara un precio de ingreso por debajo, a la par o por encima de los competidores, en cada caso independiente se debe evaluar la demanda y el comportamiento del consumidor, y (b) publicitar la experiencia del producto, buen sonido, efectos, etc.; contra una piratería que no ofrece los mismos atributos.

Externas intensivas de desarrollo de mercado, tales como: (a) inversión en mejorar el servicio en general, para fidelizar al cliente y evitar que pase a la competencia, y (b) inversión en desarrollo de mercados insatisfechos, no atendidos y atractivos y generar nuevas alianzas con empresas vinculadas.

En la tercera etapa, usando la información de la primera, se evalúan las estrategias más atractivas generadas en la segunda, por medio de las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR) y (d) Matriz de Ética (ME).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz conglomerada todas las estrategias generadas por el uso de (a) la MFODA, (b) la MPEYEA, (c) la MBCG, (d) la MIE y (e) la MGE. Sin embargo, de todas las estrategias tan sólo se deben retener las que tienen mayor repetición, las cuales, luego serán plasmadas en la MCPE (D'Alessio, 2008). En la Tabla 40 se visualiza la MDE para Cineperu; en la cual las estrategias retenidas son las que tienen puntaje de cinco, manteniendo el resto como posibles estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico realizada en base a las matrices EFI y EFE tiene por finalidad seleccionar las estrategias retenidas; la cual nos permitirá conocer y retener a las mejores estrategias. Del estudio se obtuvo como resultado las siguientes estrategias mostradas en la Tabla 41.

Matriz DE

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollo de mercados	Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional (F1,F2,O1,O2,O3,O5)	x		x	x	4
E2	Penetracion de mercados	Fortalecer la venta online (F4,O6)	x	x	x	x	5
E3	Diversificacion conglomerada	Implementacion de juegos para niños (F5,F6,O5)	x	x			2
E4	Diversificacion concentrica	Venta de souvenirs de peliculas de estreno (F5,F6,O1,O2,O5)	x			x	2
E5	Penetracion de mercados	Incrementar las ventas a traves de metodos alternativos de pago (gift card) (F1,F5,F6,O1,O2,O5,O6)	x	x	x	x	5
E6	Aventura conjunta	Aventura conjunta con una empresa referente del sector (F2,O3)	x				1
E7	Penetracion de mercados	Atraer al publico resaltando los beneficios y atributos de la experiencia del cine frente a los servicios virtuales (F1,F5,F6,A2)	x	x	x	x	5
E8	Integracion vertical hacia atrás	Adquisicion parcial de empresas proveedoras de confiteria (F1,F2,F5,A3,A4)	x	x	x	x	4
E9	Atrinchamiento / reduccion	Reduccion de costos operativos para hacer frente a una posible desaceleracion economica (F1,F2,F5,F6,A3)	x				1
E10	Integracion horizontal	Expandirse a traves de adquisiciones de cadenas de cines (F2,F5,F6,O5)	x		x	x	3
E11	Integracion horizontal	Adquisicion de cadenas de cine en provincia (D2,O1,O2,O4,O5)	x		x	x	3
E12	Desarrollo de mercados	Aperturar y/o ampliar complejos en ciudades donde no se cuente con el servicio de cines en el interior del país (D2,D6,O1,O3,O5,O4)	x		x	x	4
E13	Penetracion de mercados	Impulsar las ventas corporativas mediante alianzas estrategicas (D4,O3)	x	x	x	x	5
E14	Desarrollo de mercados	Diferenciamos por una mejor calidad de imagen y sonido (D5,O5,O3,O1)	x		x	x	4
E15	Desarrollo de mercados	Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados (D6,D2,O5,O3,O1)	x		x	x	4
E16	Penetracion de mercados	Implementar nuevas tecnologias de imagen y sonido para hacer frente a los competidores (D5,A2,A4)	x	x	x	x	5
E17	Desarrollo de productos	Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos (D4,A3)	x	x	x	x	5
E18	Desposeimiento / desinversion	Cesion contractual o venta de complejos poco rentables (D6,A3,A6)	x				1
E19	Desarrollo de mercados	Aperturar establecimientos en provincia buscando alta densidad poblacional y bajos costos de alquiler (D2,A6)	x		x	x	4



Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional		Fortalecer la venta online		Incrementar las ventas a través de metodos alternativos de pago (gift card)		Atraer al publico resaltando los beneficios y atributos de la experiencia del cine frente a los servicios virtuales		Adquisicion parcial de empresas proveedoras de confiteria		Impulsar las ventas corporativas mediante alianzas estrategicas		Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados		Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos		
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		
Factores críticos para el éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																		
1 Existencia de mercados insatisfechos y desatendidos	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	
2 Crecimiento de la clase media emergente	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	
3 Aumento de alianzas estrategicas corporativas	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51	2	0.34	4	0.68	2	0.34	3	0.51	4	0.68	
4 Expansion de centros comerciales en lima y provincia	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	
5 Preferencia del consumidor en ir al cine como alternativa de entretenimiento	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	
6 Aumento de compras online	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	
Amenazas																		
1 Escasa sensibilización del consumidor en el uso de productos originales (Piratería)	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	
2 Incremento de sustitutos a partir del uso de las TIC (Netflix, Cuevana, Youtube)	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	2	0.08	
3 Disminución del consumo frente a ciclos economicos desfavorables	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
4 Aumento de la diversidad de establecimientos dedicados al entretenimiento	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	
5 Fusión o adquisición de cadena de cines locales o internacionales.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06	
6 Aumento del precio de alquiler en centros comerciales	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
Fortalezas																		
1 Precio competitivo por alto poder de negociacion con los proveedores	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48	2	0.32	
2 Alto retorno de la inversion (indicadores financieros positivos)	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	
3 Buena calidad de clima laboral	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
4 Implementacion de innovacion tecnologica en canales de venta	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	
5 Alta participacion en el mercado local	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	
6 Tasa creciente de clientes fidelizados	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	
Debilidades																		
1 Falta de capacidad de atencion en las horas de alta demanda	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
2 Pocos establecimientos en provincia	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	
3 Falta de uniformidad en la infraestructura de sus locales	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	
4 Poca utilizacion de las salas para eventos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
5 Ausencia de nuevas tecnologias en imagen y sonido	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	
6 Alto endeudamiento con terceros	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
Total	2.00		6.04		5.81		5.18		4.99		5.83		4.67		6.00		5.71	

- 1 No aceptable
2 Algo aceptable
3 Razonablemente aceptable
4 Altamente aceptable

Nota: el criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 5.00 a más.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 42.

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Aumentar la cantidad de complejos en el interior del país, Colombia y Ecuador	Si	Si	Si	Si	Si
2 Fortalecer la venta online	Si	Si	Si	Si	Si
3 Adquisición parcial de empresas proveedores de confitería	Si	Si	Si	Si	Si
4 Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados	Si	Si	Si	Si	Si
5 Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos	Si	Si	Si	Si	Si

Consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.

Consonancia: la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran

Ventaja: la estrategia debe promover la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad

Factibilidad: la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución

Esta matriz nos permite seleccionar de evaluación de las estrategias, teniendo los factores de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad para su aceptación; donde finalmente podemos observar que todas las estrategias seleccionadas están siendo consideradas.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Matriz en donde analizamos el derecho, la justicia y el utilitarismo; donde tiene como principal objetivo que estén alineados a la ética o todo aquello que este fuera de los lineamientos para las proyecciones del largo plazo.

Tabla 43

Matriz ME.

	E1	E2	E3	E6	E7	E8
Derecho						
1 Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	J	J	P	P	P	P
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	J	J	J	P	P	P
4 Impacto en el derecho a la privacidad	J	J	J	J	P	P
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	J	J	J	P	P
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	J	J	P	P	J	P
7 Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P
Justicia						
1 Impacto en la distribución	P	P	P	P	P	P
2 Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J
3 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo						
1 Fines y resultados estratégicos	J	J	J	J	J	J
2 Medios estratégicos empleados	P	P	J	J	P	P
Criterios utilizados para calificar la Matriz de Ética						
P Promueve	N	Neutral		V	Viola	
J Justo	N	Neutro		I	Injusto	
E Excelente	N	Neutro		P	Perjudicial	

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia, que se muestran en la Tabla 44, serán utilizadas siempre y cuando las estrategias retenidas no sean efectivas en el logro de los objetivos de largo plazo, de no ser necesarias serán descartadas.

Tabla 44

*Estrategias retenidas y de contingencia.***Estrategias Retenidas**

Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional
 Fortalecer la venta online
 Adquisición parcial de empresas proveedores de confitería
 Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados
 Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos.

Estrategias de Contingencia**Primer grupo de contingencia**

Incrementar las ventas a través de métodos alternativos de pago (gift card)
 Atraer al público resaltando los beneficios y atributos de la experiencia del cine frente a los servicios
 Impulsar las ventas corporativas mediante alianzas estratégicas.

Segundo grupo de contingencia

Aventura conjunta con una empresa referente del sector.
 Reducción de costos operativos para hacer frente a una posible desaceleración económica
 Expandirse a través de adquisiciones de cadenas de cines
 Adquisición de cadenas de cine en provincia
 Aperturar y/o ampliar complejos en ciudades donde no se cuente con el servicio de cines en el interior del país
 Diferenciación por una mejor calidad de imagen y sonido
 Implementar nuevas tecnologías de imagen y sonido para hacer frente a los competidores
 Cesión contractual o venta de complejos poco rentables
 Aperturar establecimientos en provincia buscando alta densidad poblacional y bajos costos de alquiler

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La matriz es elaborada para verificar que las estrategias retenidas alcanzaran los objetivos de largo plazo. Asimismo si alguna de estrategia no está correlacionada con los objetivos de largo plazo será considerada como estrategia de contingencia. (D'Alessio 2012).

La matriz se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45

Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo.

Vision				
En el 2020 posicionarnos entre las tres mejores cadenas de cine con mayor facturación consolidada en Perú, Chile, Colombia y Ecuador.				
N°	Estrategias	Objetivos de Largo Plazo		
		OLP 1	OLP 2	OLP 3
		En el 2020, obtener 860 millones de soles en ventas, triplicando las ventas obtenidas en el 2014. Actualmente las ventas ascienden a S/.244 millones	En el 2020, tener un rentabilidad de S/.129 millones que representa un 15% de las ventas de ese año. Actualmente la rentabilidad es de 30 millones que representa un 12% de las ventas.	En el 2020, tener un ROE de 54%, actualmente el ROE es 39%.
1	Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional	x	x	x
2	Fortalecer la venta online	x	x	x
3	Adquisición parcial de empresas proveedoras de confitería	x	x	x
4	Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados	x	x	x
5	Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos	x	x	x

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la matriz se muestra las posibles reacciones de los competidores, sustitutos y entrantes ante las estrategias retenidas, permitiendo un análisis previo antes de tenerlas como estrategias finales como se observa en la Tabla 46.

Tabla 46

Matriz PC.

Estrategias	Posibilidad competitiva:	Posibilidades Competidor 1 Cinemark	Posibilidades Competidor 2 Mulcines UVK	Posibilidades Competidor 3 Cinapolis	Posibilidades Sustituto 1 Netflix	Posibilidades Entrante 1 Otros cines
Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional		Incursion en mercados	Incursion en mercados	Incursion en mercados	Aprovechar el crecimiento del sector	Incursion en mercados
Fortalecer la venta online		Penetracion de mercado	Penetracion de mercado	Penetracion de mercado	Promocion de sus productos	Penetracion de mercado
Adquisicion parcial de empresas proveedoras de confiteria		Aprovechar el crecimiento del sector	Aprovechar el crecimiento del sector	Aprovechar el crecimiento del sector	Promocion de sus productos	Aprovechar el crecimiento del sector
Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados		Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Invertir en tecnologia	Desarrollo de mercados
Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos		Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Indiferente	Desarrollo de mercados

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

En el análisis del conjunto de matrices realizadas a lo largo del plan estratégico se identificaron catorce estrategias posibles pero al final del proceso se obtuvieron solo seis estrategias basadas en dos estrategias de mercado, una estrategia de desarrollo de producto, una estrategia de diversificación concéntrica y dos estrategias de penetración de mercado. Las estrategias planteadas que se detallan a continuación buscan principalmente garantizar el alcance de los objetivos a largo plazo y lograr la visión al año 2020.

Capítulo VII. Implementación Estratégica

La implementación estratégica es una etapa básica para que la formulación que se realizó previamente pueda materializarse de acuerdo a lo planeado, esta etapa incluye los objetivos a corto plazo, las cuales se enmarcan en sus políticas, los recursos necesarios y una estructura organizacional adecuada.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo se muestran en la Tabla 47, e involucra la visión, la misión, los objetivos a largo plazo, los objetivos de corto plazo y la estrategia. “Los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, los objetivos de largo plazo” (D’Alessio, 2008, p.379).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos necesarios para ejecutar las estrategias se muestran en la Tabla 48. Los recursos considerados son (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, (d) tecnológicos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acoten la estrategia (D’Alessio, 2008) y que permiten diseñar el camino para la orientación hacia la posición futura de la organización; adicionalmente, deben estar enmarcadas dentro de los principios de ética, legalidad y responsabilidad social que se busca en el entorno global actual. La Tabla 49 muestra las políticas de cada estrategia.

Objetivos de Corto Plazo por OLP

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	En el 2020, obtener 860 millones de soles en ventas. Actualmente las ventas ascienden a 244 millones de soles.	OCP 1.1	Al 2016 se aumentará el 15% de los tickets vendidos totales y un 15% de la venta en dulcerías en comparación al año anterior.
		OCP 1.2	En el 2016 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Colombia.
		OCP 1.3	Al 2017 ampliar la cartera en numero de clientes corporativos en un 25%
		OCP 1.4	Al 2017 se aumentará a un 33% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería.
		OCP 1.5	Al 2017 contar con una participación de mercado del 60% a nivel nacional.
		OCP 1.6	En el 2018 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Ecuador.
		OCP 1.7	Al 2019 se aumentará el 20% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería del año anterior.
		OCP 1.8	Al 2020 se aumentará el 20% de las ventas totales del año anterior
OLP 2	En el 2020, tener un rentabilidad de 129 millones de soles que representa un 15% de las ventas de eseño. Actualmente la rentabilidad es de 30 millones que representa	OCP 2.1	Al 2016 se implementará una reingeniería de procesos para la reducción de gastos operativos al menos en
		OCP 2.2	Al 2016 se aumentará la cartera de cliente de venta publicitaria (numero) a un 10%
		OCP 2.3	Al 2016 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 15% al año anterior.
		OCP 2.4	Al 2017 se aumentará un 33% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas
		OCP 2.5	Al 2018 se aumentará un 50% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas
		OCP 2.6	Al 2018 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 50% con respecto al
		OCP 2.7	Al 2019 se aumentará la cantidad de clientes de venta publicitaria a un 20% del año anterior
		OCP 2.8	Al 2019 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 20% al año anterior.
OLP 3	En el 2020, tener un ROE de 54%, actualmente el ROE es 39%.	OCP 3.1	Al 2016 capitalizar las utilidades de la empresa por un 8%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0
		OCP 3.2	Al 2017 capitalizar las utilidades de la empresa por un 9%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0
		OCP 3.3	Al 2018 capitalizar las utilidades de la empresa por un 7%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0
		OCP 3.4	Al 2019 capitalizar las utilidades de la empresa por un 57%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 2.2
		OCP 3.5	Al 2020 capitalizar las utilidades de la empresa por un 51%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 1.3

Tabla 48

Asignación de recursos.

Objetivos a corto plazo	Asignación de Recursos			
	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Humano	Recursos Tecnológicos
OCP11 Al 2016 se aumentará el 15% de los tickets vendidos totales y un 15% de la venta en dulcerías en comparación al año anterior.	Financiamiento para la ampliación de 2 salas en Lima Norte. Una inversión de aproximadamente US\$ 3 millones	Espacio físico en el complejo de Lima Norte las salas 4D	Selección de personal calificado.	Implementación tecnológica para la pantalla de 4D
OCP12 En el 2016 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Colombia.	Obtención de fondos externos de aprox. US\$ 5 millones por complejo internacional.	Alquiler, instalación y preparación de instalaciones para los complejo en la ciudad de Colombia	Selección y gestión del capital humano. Personal calificado	Implementación de tecnología de la información para el control de las ventas
OCP13 Al 2017 ampliar la cartera en numero de clientes corporativos en un 25%	Inversion interna.	Oficina para las coordinaciones administrativas.	Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta	Equipos de comunicación. (celular, laptop)
OCP14 Al 2017 se aumentará a un 33% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería.	Financiamiento para la ampliación de 1 sala clasica en La Molina. Una inversion de aproximadamente US\$ 1.5 millones	Espacio físico en el complejo para la nueva sala	Selección de personal calificado.	Implementación tecnológica para la compra de tickets
OCP15 Al 2017 contar con una participación de mercado del 60% a nivel nacional.	Inversión aproximada para instalación del complejo de Puruchuco en Lima. Requiere una inversion complejos de US\$ 5 millones	Espacio físico para el complejo	Selección de personal calificado.	Implementación tecnológica para la compra de tickets. Implementación de tecnología 4D
OCP16 En el 2018 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Ecuador.	Obtención de fondos externos de aprox. US\$ 5 millones por complejo internacional.	Alquiler, instalación y preparación de instalaciones para los complejo en la ciudad de Ecuador	Selección y gestión del capital humano. Personal calificado	Implementación de tecnología de la información para el control de las ventas
OCP17 Al 2019 se aumentara el 20% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería del año anterior.	Financiamiento para la ampliación de salas clasicas en Chiclayo y Huancayo y un complejo en Junin - La Merced. Una inversion de aproximadamente US\$ 8 millones	Espacio físico en el complejo para la nueva salas en Chiclayo y huancayo Alquiler, instalacion y preparacion de instalaciones para el complejo de Junin	Selección y gestión del capital humano. Personal calificado	Implementación tecnológica para la compra de tickets Implementacion tecnologia para el control de Ventas y compras
OCP18 Al 2020 se aumentará el 20% de las ventas totales del año anterior	Financiamiento para la ampliación de 2 complejos en Colombia. Una inversion de aproximadamente US\$ 10 millones	Alquiler, instalación y preparación de instalaciones para 2 complejos en Colombia	Selección y gestión del capital humano. Personal calificado	Implementación de tecnología de la información para el control de las ventas
OCP21 Al 2016 se implementará una reingeniería de procesos para la reducción de gastos operativos en 3%.	Inversion interna	Materiales diversos de oficina	Profesionales calificados	Uso de tecnologías para el procesamiento de información.
OCP22 Al 2016 se aumentará la cantidad de cliente de venta publicitaria a un 10%	Inversion interna	Oficina para las coordinaciones administrativas.	Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta	Equipos de comunicación. (celular, laptop)
OCP23 Al 2016 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 15% al año anterior.	Inversion interna	Disponibilidad de las salas en el turno diurno	Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta	Equipos de comunicación (proyector, laser, equipo de sonido, luces)
OCP24 Al 2017 se aumentará un 33% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas PRIME.	Financiamiento para la ampliación de 1 sala Prime en los complejos de La Molina. Una inversion de aproximadamente US\$ 1.5 millones	Espacio físico en el complejo de La Molina, Trujillo y Arequipa para salas Prime	Selección de personal calificado.	Implementación tecnológica para las salas Prime.
OCP25 Al 2018 se aumentará un 50% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas PRIME.	Financiamiento para la ampliación de 2 salas Prime en los complejos de Trujillo y Arequipa. Una inversion de aproximadamente US\$ 3 millones	Espacio físico en el complejo de La Molina, Trujillo y Arequipa para salas Prime	Selección de personal calificado.	Implementación tecnológica para las salas Prime.
OCP26 Al 2018 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 50% con respecto al 2016.	Inversion interna	Disponibilidad de las salas en el turno diurno	Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta	Equipos de comunicación (proyector, laser, equipo de sonido, luces)
OCP27 Al 2019 se aumentará el numero de la cartera de clientes de venta publicitaria a un 20% del año anterior	Inversion interna	Oficina para las coordinaciones administrativas.	Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta	Equipos de comunicación. (celular, laptop)
OCP28 Al 2019 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 20% al año anterior.	Inversion interna	Disponibilidad de las salas en el turno diurno	Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta	Equipos de comunicación (proyector, laser, equipo de sonido, luces)
OCP31 Al 2016 capitalizar las utilidades de la empresa por un 8%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0	Financiamiento de 20 millones	Espacio físico para los nuevos complejos, ampliaciones y material diverso	Profesionales calificados	Uso de tecnologías para el procesamiento de información y para las proyecciones
OCP32 Al 2017 capitalizar las utilidades de la empresa por un 9%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0	Financiamiento de 20 millones	Espacio físico para los nuevos complejos, ampliaciones y material diverso	Profesionales calificados	Uso de tecnologías para el procesamiento de información y para las proyecciones
OCP33 Al 2018 capitalizar las utilidades de la empresa por un 7%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0	Financiamiento de 20 millones	Espacio físico para los nuevos complejos, ampliaciones y material diverso	Profesionales calificados	Uso de tecnologías para el procesamiento de información y para las proyecciones
OCP34 Al 2019 capitalizar las utilidades de la empresa por un 57%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 2.2	Financiamiento de 35 millones	Espacio físico para los nuevos complejos, ampliaciones y material diverso	Profesionales calificados	Uso de tecnologías para el procesamiento de información y para las proyecciones
OCP35 Al 2020 capitalizar las utilidades de la empresa por un 51%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 2.2	Financiamiento de 35 millones	Espacio físico para los nuevos complejos, ampliaciones y material diverso	Profesionales calificados	Uso de tecnologías para el procesamiento de información y para las proyecciones

Políticas por estrategia.

Orden	Estrategias	Número	Políticas
1.-	Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta la densidad poblacional, costo de alquiler de inmuebles y demanda de clientes potenciales.	P1.1	Realizar estudios de Mercado (demanda, costos y precios, segmentos, etc.)
		P1.2	Atraer inversión externa
		P1.3	Desarrollar los aspectos legales sobre alquiler de nuevas instalaciones
		P1.4	Fomentar la gestión de la calidad y buen servicio
		P1.5	Promover la comunicación dentro de los niveles jerárquicos
		P1.6	Promover el cumplimiento de las normas y sancionar el incumplimiento
		P1.7	Gestionar buenas prácticas en los procesos de selección y reclutamiento de personal
		P1.8	Evaluación del comportamiento del consumidor, preferencias, etc
		P1.9	Monitorear el market share
2.-	Masificar la venta de taquilla y confitería mediante medios digitales	P2.1	Promover y estimular el uso de la tecnología
		P2.2	Analizar constantemente las oportunidades del mercado
		P2.3	Alentar la innovación constante
		P2.4	Monitorear el market share
		P2.5	Evaluación del comportamiento del consumidor, preferencias, etc
3.-	Realizar campañas de marketing orientadas a la diferenciación del producto, resaltando la experiencia del cine vs la piratería, servicios virtuales o cine en casa.	P3.1	Alentar el cumplimiento del código de ética de todo el personal
		P3.2	Fomentar la participación constante para nuevas campañas de marketing
		P3.3	Promover la comunicación dentro de los niveles jerárquicos
		P3.4	Monitorear el market share
		P3.5	Crear una cultura de identidad
		P3.6	Alentar la innovación constante
4.-	Implementar la tecnología 4D para brindar una mejor calidad de imagen e incrementar el consumo interno y su posicionamiento frente a los competidores.	P4.1	Promover el uso de la tecnología
		P4.2	Analizar constantemente las oportunidades del mercado
		P4.3	Promover la innovación y el cambio
5.-	Realizar estrategias promocionales para eventos sociales en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos.	P5.1	Fomentar el trabajo en equipo para nuevas campañas promocionales
		P5.2	Contactar con empresas de alta representatividad en el mercado.
		P5.3	Fomentar alianzas estratégicas con dichas empresas
		P5.4	Monitorear la relación con las empresas aliadas.
		P5.5	Alentar la innovación constante

7.4 Estructura de la Organización

La Estructura organizacional de Cineperu cuenta con un directorio que está conformado por seis Directores, tres de los cuales son Directores Independientes, a su vez la plana gerencial de Cineperu está conformada por ejecutivos de amplia experiencia en sus respectivos cargos, esto se muestra en la Figura 37. La empresa cuenta con un Código de Buenas Prácticas y Políticas de Gobierno Corporativo, que permite fortalecer las acciones referentes a su gobierno corporativo.

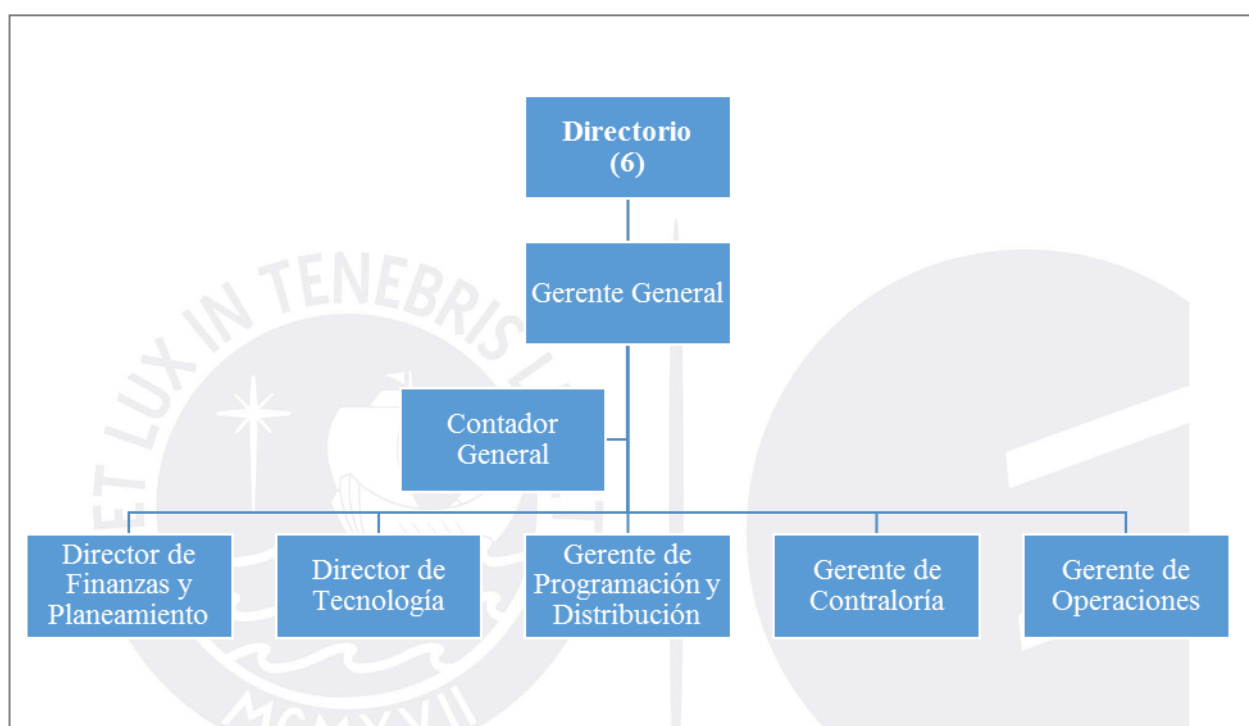


Figura 37. Estructura organizacional de Cineperu.

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Cineperu.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Cada vez más las empresas están comprometidas con el medio ambiente; es decir busca la generación de conciencia medioambiental. Para ello, las empresas cinematográficas no están al margen, la contribución que viene realizando con la utilización de pantallas y focos led genera un gran ahorro de energía eléctrica, los residuos de los productos que expenden al interior son tratados de forma adecuado en las salas para su posterior reciclaje. Cineperu dentro de sus reconocimientos como empresa socialmente responsable ha sido

reconocida por el *Great Place to Work*, como una de las mejores empresas para trabajar; ello debido al compromiso que sostiene con sus grupos de interés. (Great Place to Work, 2014)

Es necesario tomar conciencia de las empresas cinematográficas por medio de sus productores están creando películas con mensajes destinados al cuidado y a comprometer a los espectadores de la gran importancia que tiene el cuidado de nuestro medio ambiente del mundo donde nos desempeñamos a diario, sino también considerar ser partícipes del desarrollo de nuestro planeta. Las empresas dentro de tu misión, plan de negocio debe tener enmarcado la optimización y el uso adecuado de los recursos naturales que administran como organización, sino también deben considerar involucrar a sus proveedores y clientes que se involucren en ellas.

Se plantea que dentro del involucramiento de los grupos de interés de las empresas cinematográficas el compromiso no solo sea de la adecuado y responsable uso de los recursos (contratar con las empresas de gaseosa que tenga el adecuado uso del agua) sino también ser parte del desarrollo de la sociedad ejerciendo actividades en beneficio de los más necesitados en desastres naturales, contribución con el desarrollo de las instituciones educativas, realizar obras por impuestos, reciclaje de envases, entre otros.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El factor humano es la pieza fundamental para el inicio y mantenimiento de una organización es por ello el compromiso primordial de Cineperu con sus colaboradores; y reflejo de ello es que sus colaboradores consideraron a la empresa como una de las mejores para trabajar, de esta forma recibiendo el reconocimiento mediante el *Great Place To Work*. (Great Place to Work, 2014)

De acuerdo con Cineperu (2015), la gestión del talento humano está dada por tener como requisito y brindar a los colaboradores lo siguiente: (a) Calidad de atención al cliente y vocación de servicios, estudiantes de universidades e institutos superiores y egresados para formar parte de Cineperu. (b). Se brinda un entrenamiento al ingresar y constante capacitación para el mejor desempeño de sus funciones. La línea de carrera profesional es en base a la evaluación del desempeño y teniendo como puesto máximo en la línea comercial ser Gerente de un complejo. (c) Todo colaborador cuenta con su remuneración y respectivos beneficios de acuerdo a ley (CTS, Es SALUD, aguinaldo, utilidades, etc.). (d). Se propicia un buen clima laboral con el equilibrio entre la vida laboral y personal, estabilidad laboral, lazos fraternos de compañerismo y solidaridad. (e). Cultura organizacional basada en valores como la lealtad, honestidad, servicio y trabajo en equipo.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo con Cineperu (2015), bajo la premisa que el cambio es constante y de no realizarlo podemos ser flancos vulnerables de la competencia, es por ello que consideran los siguientes puntos para una mejor gestión del mismo : (a) Estar en constante monitoreo de lo que sucede al interior y exterior de la empresa con el propósito de asumir los cambios de manera adecuado y según las necesidades de nuestros clientes internos y externos, (b) El liderazgo como herramienta del cambio, ya que el liderazgo adecuadamente gestionado conllevara a que la influencia del líder sea la que marque los parámetros de consecución de los objetivos, (c) Estar atentos al cambio de las necesidades internas y externas de los colaboradores que serán lo que nos ayudaran a alcanzar la visión, (d) La actualización de los conocimientos humanos y el uso de las herramientas tecnológicas por cambios constantes generar un ambiente de cambio menos drástico. La gestión del cambio bien acompañada del compromiso adquirido por los colaboradores ya que será ellos lo que implementen de forma correctas dichos cambios organizacionales.

7.8 Conclusiones

El análisis de la implementación estratégica integra lo que se desarrolló en el capítulo anterior que dio como resultado a los objetivos de corto plazo, así como los recursos necesarios y políticas para llevarlas a cabo, ya que la organización deberá llevar un control sobre las mediciones de eficiencia y eficacia del uso de los mismos. Se debe considerar que la formulación exitosa de la estrategia no garantiza su implementación exitosa, sino que dependerá en gran medida del plan de ejecución y control. La estructura organizacional formada por los directores y alta gerencia son los que influirán a que se genere un cambio en el resto de niveles para la implementación de las estrategias propuestas, es por ello que en este capítulo se hace hincapié en el liderazgo como herramienta de gestión del cambio para el desarrollo de las estrategias y minimizar la resistencia de los mismos tanto internos como externos. Otro factor relevante es la responsabilidad social, las empresas cinematográficas no están al margen de esto, en la actualidad cada vez más empresas forman parte de empresas socialmente responsables, más bien se plantea que la empresa tenga el compromiso adecuado con sus grupos de interés y contribuya con el desarrollo de ciertas políticas tanto a corto como largo plazo.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

Dentro de la evaluación estratégica es muy importante darle seguimiento a la evolución estratégica mediante la aplicación del Tablero de Control Balanceado. Para la elaboración y seguimiento se debe considerar las siguientes perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno, donde mostrara los indicadores para medir la evolución de los objetivos y cumplir las metas de los objetivos de corto plazo.

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2012), el Tablero de Control balanceado cuenta con cuatro perspectivas: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de los procesos internos y (d) perspectiva del aprendizaje. Al desarrollar las perspectivas se encuentran las respuestas a las siguientes interrogantes: (a) como satisfacer a los accionistas, (b) como cubrir la mayor cantidad de necesidades de mi cliente, (c) cuales son mis procesos claves para mejorar mi servicio, y (d) cuales son los puntos de mejora para alcanzar mi visión

8.1.1. Aprendizaje interno

Al ser una empresa de servicio, los colaboradores son parte fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de la empresa, contar con un plan de capacitación y entrenamiento para mejorar el servicio al cliente y aumentar la productividad. Si bien la remuneración no motiva de manera intrínseca, sino se tiene una remuneración acorde al mercado con incentivos de acuerdo a los logros obtenidos los cuales son cuantificados y retribuidos de manera personalizada.

8.1.2. Procesos

En el sector de entretenimiento se busca los mayores estándares de calidad en (a) el servicio al cliente y (b) productos, para proyectar un crecimiento estructurado basado principalmente en la apertura de nuevos locales, ampliación de locales actuales y reduciendo costos.

8.1.3. Clientes

Bajo la perspectiva del cliente, se enfocará en la mejora en la infraestructura y brindar una excelente experiencia al cliente para aumentar su nivel de satisfacción mediante (a) aumentar la cantidad de complejos para acercarnos a nuevos clientes, (b) mejorar la calidad de proyección para atraer clientes que buscan altos estándares en nivel de calidad visual, (c) diversificar la oferta de productos en la confitería para aumentar las ventas. De esta manera buscamos aumentar el nivel de satisfacción de los clientes para elevar las ventas fomentando, diversificando y dinamizando el consumo.

8.1.4. Financiera

Desde el punto de vista financiero se buscará la mayor rentabilidad para asegurar la creación de valor, que se traduce en un incremento del patrimonio y mayores ingresos para el accionista e inversionista, se debe tener en cuenta lo siguiente: (a) aumentar la venta de taquilla y diversificar los ingresos de la confitería, (b) optimizar procesos para disminuir los costos sin afectar la calidad de servicio y/o producto, y (c) elevar el ROE a través del buen manejo financiero enfocado en el control de la deuda y evitando sanciones laborales - tributarias.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2012) indicó que el tablero de control balanceado permite una evaluación integral de las estrategias, dando una visión holística de la organización para el seguimiento y control de las estrategias. La Tabla 50 muestra en la perspectiva financiera indicadores como Aumento del endeudamiento y pasivo entre patrimonio, en la perspectiva de cliente, indicadores como crecimiento de las ventas, ventas en clientes corporativos, participación de mercado, número de clientes de venta publicitaria, crecimiento de alquiler de salas para eventos, crecimiento de las ventas en Salas PRIME. Asimismo desde la perspectiva de procesos internos, se considera como indicador el aumento de la utilidad operativa.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)					
N°	Objetivos	Perspectiva	Indicador	Unidades	Meta
OCP11	Al 2016 se aumentará el 15% de los tickets vendidos totales y un 15% de la venta en dulcerías en comparación al año anterior.	Cliente	Crecimiento de las ventas	Soles	Recaudacion por taquilla S/.240 millones y por dulceria S/.158 millones
OCP12	En el 2016 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Colombia.	Financiera	Aumento del endeudamiento	Soles	Financiamiento por S/. 15.5 millones
OCP13	Al 2017 ampliar la cartera en numero de clientes corporativos en un 25%	Cliente	Crecimiento de ventas en clientes corporativos	Soles	Aumento de 25 % de clientes corporativos
OCP14	Al 2017 se aumentará a un 33% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería.	Cliente	Crecimiento de las ventas	Soles	Recaudacion por taquilla S/.283 millones y por dulceria S/.186 millones de soles
OCP15	Al 2017 contar con una participación de mercado del 60% a nivel nacional.	Cliente	Participacion de mercado	Porcentaje	Aumento de la participacion de mercado a 60%
OCP16	En el 2018 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Ecuador.	Financiera	Aumento del endeudamiento	Soles	Financiamiento por S/. 15.5 millones
OCP17	Al 2019 se aumentara el 20% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería del año anterior.	Cliente	Crecimiento de las ventas	Soles	Recaudacion por taquilla S/.408 millones y por dulceria S/.268 millones
OCP18	Al 2020 se aumentará el 20% de las ventas totales del año anterior	Cliente	Crecimiento de las ventas	Soles	Recaudacion por taquilla S/.490 millones y por dulceria S/.322 millones
OCP21	Al 2016 se implementará una reingeniería de procesos para la reducción de gastos operativos al menos en un 3%.	Interna	Aumento del % de Utilidad operativa	Soles	Utilidad Operativa de S/.108 millones
OCP22	Al 2016 se aumentará el numero de clientes de venta publicitaria en 10%	Cliente	Numero de clientes de venta publicitacia	Unidades	Aumento del numero de clientes de venta publicitaria en un 10%
OCP23	Al 2016 se incrementará la recaudacion del alquiler de las salas para eventos en un 15% al año anterior.	Cliente	Crecimiento de alquiler de salas para eventos	Soles	Se incrementará el alquiler de las salas para eventos en un 15%
OCP24	Al 2017 se aumentará un 33% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas PRIME.	Cliente	Crecimiento de las ventas en Salas PRIME	Soles	Se aumentara el 33% de ingresos por las salas PRIME
OCP25	Al 2018 se aumentará un 50% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas PRIME.	Cliente	Crecimiento de las ventas en Salas PRIME	Soles	Se aumentara el 50% de ingresos por las salas PRIME
OCP26	Al 2018 se incrementará la recaudacion del alquiler de las salas para eventos en un 50% con respecto al 2016.	Cliente	Crecimiento de alquiler de salas para eventos	Soles	Se incrementará el alquiler de las salas para eventos en un 20%
OCP27	Al 2019 se aumentará la cantidad de clientes de venta publicitaria a un 20% del año anterior	Cliente	Numero de clientes de venta publicitacia	Unidades	Aumento del numero de clientes de venta publicitaria en un 20%
OCP28	Al 2019 se incrementará la recaudacion del alquiler de las salas para eventos en un 20% al año anterior.	Cliente	Crecimiento de alquiler de salas para eventos	Soles	Se incrementará el alquiler de las salas para eventos en un 20%
OCP31	Al 2016 capitalizar las utilidades de la empresa por un 8%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0	Financiera	Pasivo / patrimonio	Numero de veces	Capitalizacion de utilidades por S/.4.8 millones
OCP32	Al 2017 Capitalizar las utilidades de la empresa por un 9%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0	Financiera	Pasivo / patrimonio	Numero de veces	Capitalizacion de utilidades por S/.6.35 millones
OCP33	Al 2018 capitalizar las utilidades de la empresa por un 7%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0	Financiera	Pasivo / patrimonio	Numero de veces	Capitalizacion de utilidades por S/.6.35 millones
OCP34	Al 2019 capitalizar las utilidades de la empresa por un 57%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 2.2	Financiera	Pasivo / patrimonio	Numero de veces	Capitalizacion de utilidades por S/.61.35 millones
OCP35	Al 2020 capitalizar las utilidades de la empresa por un 51%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 1.3	Financiera	Pasivo / patrimonio	Numero de veces	Capitalizacion de utilidades por S/.66 millones

8.3 Conclusiones

En el presente capítulo, se mostró el tablero de control balanceado (Balanced Scorecard) como herramienta para medir la los avances. Todos los objetivos de corto plazo están asociados a un indicador y una meta, lo que nos permite medir el nivel de avance y el cumplimiento de las metas trazadas. Se puede observar que la perspectiva de cliente está orientada al aumento de las ventas para generar mayores ingresos, la perspectiva financiera está orientada a la disminución del ratio de endeudamiento, ya que se tiene planeado la implementación de nuevos complejos a nivel nacional e internacional para lo cual se necesitara financiamiento acompañado de una capitalización de utilidades. Dentro de la perspectiva de procesos se busca una reingeniería de procesos con el fin de producir una disminución de costos básicamente en los gastos administrativos ya que se ve un aumento de en los últimos años.

Las perspectivas están alineadas con la visión de Cineperu, ya que a través del tablero de control balanceado se podrá medir el nivel de cumplimiento de las metas, empleando indicadores para medir el porcentaje avanzado.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo de Cineperu S.A.

El sector cinematográfico es el medio de transmisión de las expresiones culturales más difundidas a nivel mundial, así mismo, el público que comprende es aproximadamente 7,5 mil millones de personas por año. Sin embargo, en los últimos años, el sector cinematográfico experimentó cambios tecnológicos en lo que respecta a la producción de sus películas y la mayor diversificación de sus canales de acceso. El público utiliza cada vez más una gran variedad de medios como los teléfonos inteligentes, tabletas, video a la carta, entre otras tecnologías con acceso a internet, para ver películas.

La introducción de nuevas tecnologías en la producción cinematográfica y su transmisión en complejos de diferentes magnitudes, ha sido uno de los principales motivos por los que el cine continúa captando la atención del público a las salas en muchos lugares del mundo. Así también, la industria cinematográfica afrontó el impacto de la crisis financiera del año 2008, el cual frenó el flujo ascendente de muchos sectores de la economía. La cantidad de películas que se producen hasta el momento se dirigen al consumo del mercado masivo, específicamente orientado hacia los jóvenes. La industria del cine global se caracteriza, por los éxitos de recaudación, muchos de ellos basados en cómics y otros presentándose como sagas, los cuales son respaldados por millonarias campañas de marketing masivas, el cual a su vez representa un obstáculo para el cine nacional y el cine fuera de las grandes potencias de producción.

Sin embargo, en Perú Cineperu S.A. está compuesta por 16 complejos en Lima y 15 en provincias, lo que ha permitido acumular ingresos por 71 millones de soles durante el primer trimestre y un *market share* de 45.7% en recaudación en el 2015. A su vez, el *market share* se incrementó en casi el 6% versus el mismo periodo del 2014. El primer trimestre lo

cerró con más de 10.7 millones de espectadores. Por lo tanto, se aprecia la gran participación de mercado con la que cuenta Cineperu.

La cantidad de espectadores varía según las temporadas de películas. Generalmente, los picos va desde principios de abril hasta agosto, debido a que este coincide con fechas como el Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias y Día del Niño, ocasiones en las que la gente suele ir más al cine en gran número. Por ello, Cineperu responde ante este mercado con su gran capacidad de servicio y negocios complementarios, como es la parte de confitería, presentando variedad de productos para que el consumidor pueda disfrutar de su película favorita acompañado de la calidad servicio del cine. Los complejos se encuentran equipados de tal forma que puedan albergar a sus clientes ofreciéndoles comodidad y satisfacción en la transmisión de las películas. Así mismo, sus canales de ventas se presentan de diversas maneras, como son los boleterías físicas y los medios digitales, en el cual los usuarios pueden acceder mediante Internet al portal o desde la aplicación móvil de Cineperu, en donde pueden adquirir los tickets y combos de confitería. Sin embargo, demuestra Cineperu el interés para ofrecer servicios de calidad a sus consumidores y clientes.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Cineperu S.A.

El Diario El Comercio (Octubre, 2015) menciona que los críticos que pensaron que las instalaciones de los multicines en los distritos de la llamada nueva Lima, vistos como periféricos o conos, no iban a generar rentabilidad, se equivocaron de manera estrepitosa. Según Cinedatos, seis de los diez multicines ‘top’ en audiencia se ubican en estas zonas, siendo el de mayor afluencia (en abril 2015) el ubicado en el Megaplaza de Independencia. La Figura 38 muestra que a medida que los pobladores de los distritos asistan a los estrenos de una buena película, va a ser recurrente en gran cantidad. Esto demuestra que existe una cultura para asistir a una sala de cine como forma de entretenimiento y este interés no solo corresponde a los habitantes de la capital sino de todas partes del país. Por ello, los complejos

ubicados en las provincias dan resultados favorables. Por ejemplo el Cineperu de Chiclayo se encuentra en el puesto 11 del ranking de afluencia tal y como lo afirma el diario El Comercio (Octubre, 2015), superando a los multicines más conocidos como San Borja, Comas, San Isidro, Santa Clara, inclusive el establecimiento de Centro Cívico.

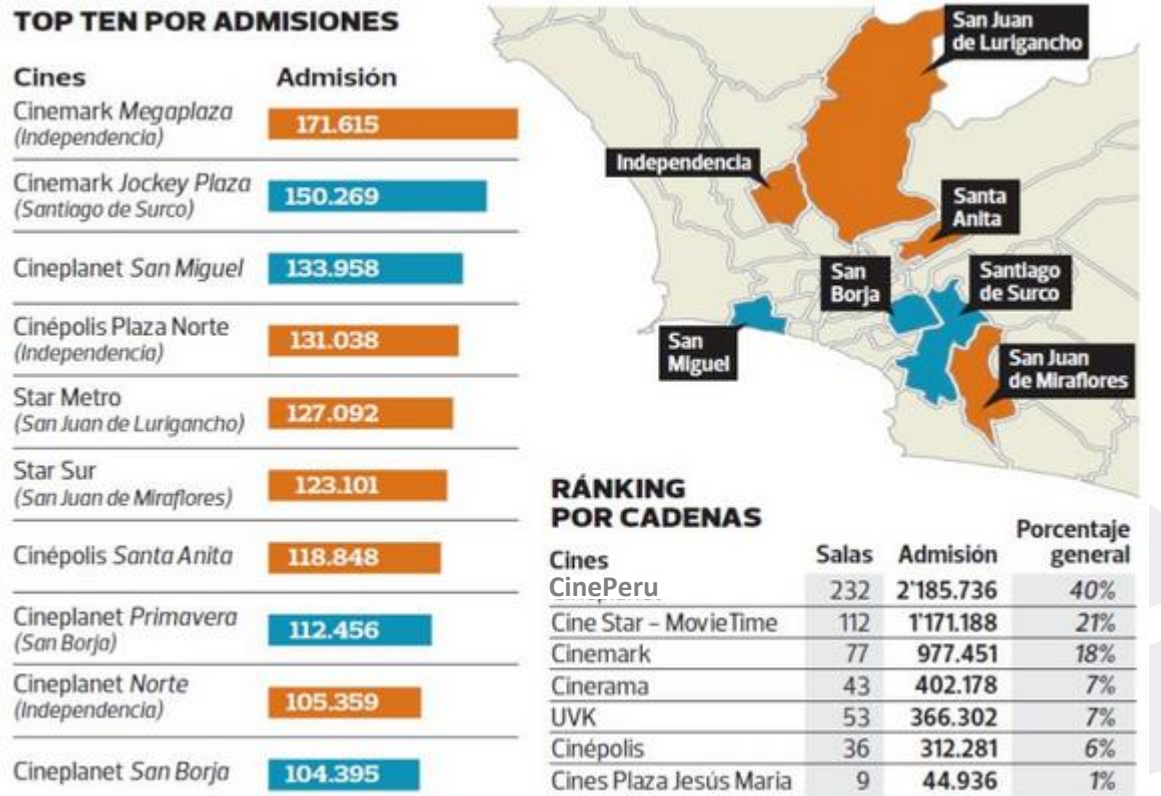


Figura 38. Los cines más concurridos de Lima.
Tomado de El Diario el Comercio, 08 de junio del 2015, Recuperado de <http://elcomercio.pe/visor/1816946/1130797-cine-megaplaya-fue-mas-concurrido-pais-abril-noticia>

Por otro lado, gran parte de centros comerciales que se construyen en el país se desarrollan teniendo como uno de sus establecimientos fijos las sales de cine. En ese sentido, Cineperu ha sido el más agresivo en su expansión, con 232 salas. Por lo que en abril, esta cadena tuvo 2'185.736 admisiones, concentrando el 40% de la afluencia. Sin embargo, la gran situación de Cineperu es también debido al respaldo del grupo Intercorp, realizando estrategias a escala, debido a que en cada inversión del Mall Real Plaza busca llegar con sus tiendas ancla Plaza Vea, Promart, Oechsle y Cineperu, en los diferentes lugares del país. Así

mismo, Cineperu San Borja, ubicado en el Centro Comercial La Rambla, es uno de los complejos que cuenta con dos formatos de cine en un mismo lugar, el formato clásico de ocho salas con las características de infraestructura que ya se conocen en Perú, y además, el formato Prime (VIP) con dos salas diferenciadas tanto en características de la infraestructura como en el tipo de atención. Las salas Prime han sido presentadas expresamente con el objetivo de maximizar la comodidad y el trato personalizado para los espectadores adultos. El usuario disfrutará de un ambiente de cine diferente a la que se ofrecen de manera clásica hasta ahora en donde primará su comodidad y la exclusividad.



Figura 39. Sala Prime de Cineperu.
Tomado del portal Cineperu.2015. Recuperado de <https://www.cineplanet.com.pe/salas-prime>.

Las salas Cineperu Prime responden a un segmento de demanda desatendido, es decir, un cliente más sofisticado, más adulto, que valora mucho la comodidad y el trato personalizado cuando elige sus alternativas de entretenimiento fuera del hogar, entre ellas el cine. La sala Prime es verdaderamente una sala de cine con pantalla gigante, en este caso digitales, acústica apropiada solo que con menor capacidad de asientos, al menos 60 en cada

sala, lo cual permite brindar comodidad a los cinéfilos y además una satisfacción de exclusividad. Las salas Cineperu Prime cuentan con sillones tipo *bergere*, ergonómicos y reclinables con apoya pies, acompañados con mesas y lámparas, que requieren amplios espacios de circulación. Estas características permiten ofrecer atención personalizada al asiento para el servicio de bebidas y comidas sin perjudicar la comodidad de los clientes. Las salas cuentan además con su propia boletería (diferenciada de la boletería clásica), sillones numerados, y un *lounge* que acompaña a su propia barra de bar. La zona Prime también se diseñó pensando en las empresas que buscan agasajar a sus clientes VIP en un lugar especial como se aprecia en la Figura 39. Las salas y el *lobby-lounge* se prestan para cualquier presentación o cocktail de tipo corporativo.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cineperu S.A.

Al 2015, la industria no cuenta con clústeres que puedan promover la innovación y el *networking* en ese sentido es muy importante que el Estado incentive la inversión privada y fomente una industria competitiva que permitan costos competitivos y economías a escala, generando productos innovadores que den valor al sector.

Uno de los principales atributos del *cluster* es la formación de sinergias entre las empresas relacionadas, la industria cinematográfica actualmente no se encuentra integrado. Para desarrollar un *cluster* en un horizonte mediano de tiempo se requiere de diferentes empresas organizadas en gremios para gestionar los cambios necesarios para que la industria se desarrolle e innove. Existen tres agentes principales en la industria cinematográfica: la producción, la distribución y la exhibición, en la producción se incluye la labor del productor, encargado de la búsqueda de financiación del posicionamiento de la producción en el mercado por medio de la negociación directa o por medio de las distribuidoras, así como de los procesos e insumos que se desprenden de la preproducción, la producción y la posproducción. La distribución la hacen grandes empresarios, en Perú, las grandes

distribuidoras son, en su mayoría, representantes de los grandes estudios norteamericanos, el distribuidor también se encarga de la comercialización de las películas. Con respecto a la exhibición, el cine tiene una característica que lo diferencia notoriamente de los otros productos culturales, y es la posibilidad de generar formas de acceso a través de diferentes sistemas o canales difusores del producto, como son: la exhibición en pantalla, la televisión cerrada (satelital, por cable, digital), la televisión abierta (canales públicos y privados de cobertura nacional o regional), el video e Internet. Para cada una de éstas, las negociaciones de los productores con ellas pueden ser directas o por medio de distribuidores. La Figura 57 muestra la cadena productiva que deberían concentrar las distintas empresas para generar un *clusters*.

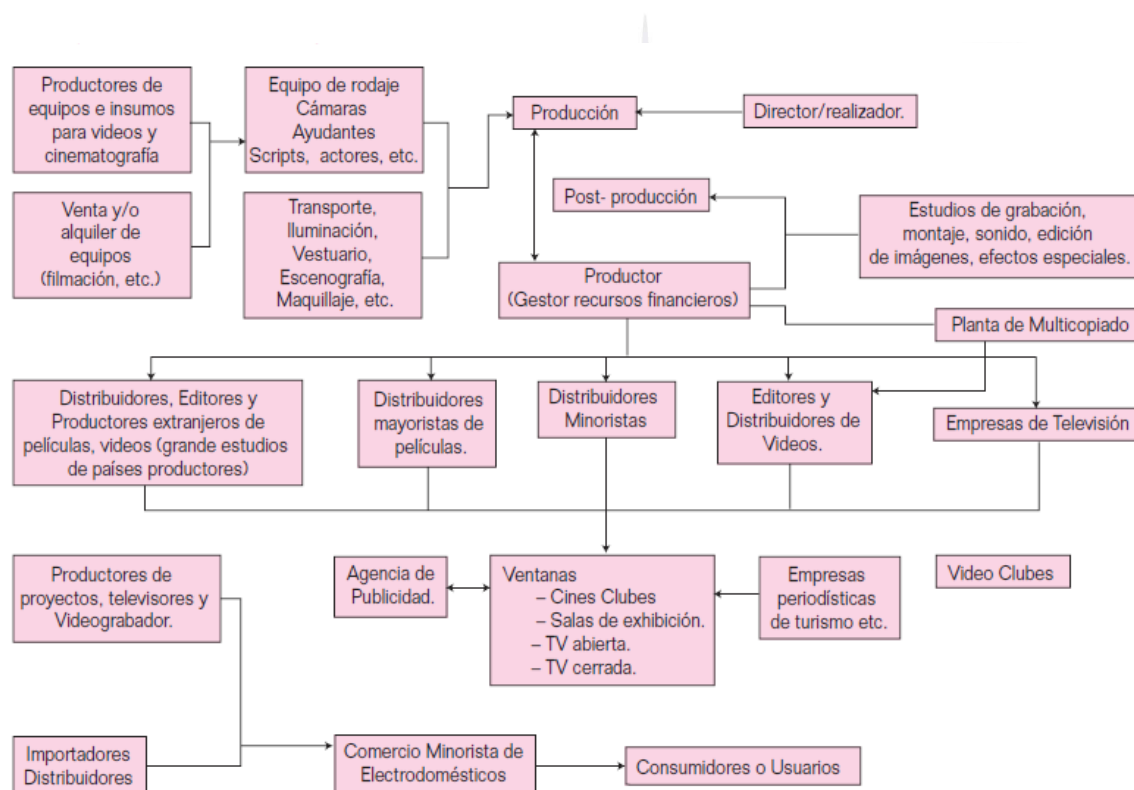


Figura 40. Cadena productiva de la Industria Cinematográfica.

Tomado de “Impacto económico de las industrias culturales en Colombia” por Ministerio de Cultura de Colombia.

Si bien Cineperu no cuenta con *cluster* en Perú, un referente a nivel mundial es Hollywood ubicado en Estados Unidos que es actualmente la más poderosa industria cinematográfica del mundo que concentra productores, grandes estudios como *Warner Bros*, *20th Century Fox*, *Goldwyn Mayer*, *Paramount*, *United Artist*; guionistas, directores y actores que dan producto a las películas.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Al 2015, la industria cinematográfica del Perú no cuenta con un clúster en el sector. Los clúster tienen como objetivo impulsar el desarrollo e incrementar su valor, así como desarrollar capacitaciones y planes de expansión a nivel internacional. De no contar con ellos se está generando una crisis del crecimiento del sector ya que no cuenta con un grupo de personas que impulsen estrategias para su desarrollo.

Las estrategias que se pueden considerar en base a la experiencia de otros países y que han dado resultados positivos son: la competitividad e innovación, es decir se busca la diferenciación con una cadenas de suministros de alta calidad. La alta calidad de sus servicios de proyección, en general lo que se busca con un clúster es generar no solo el desarrollo competitivo de las empresas sino también la generación de valor que le permite tener el respaldo frente a mercados internacionales.

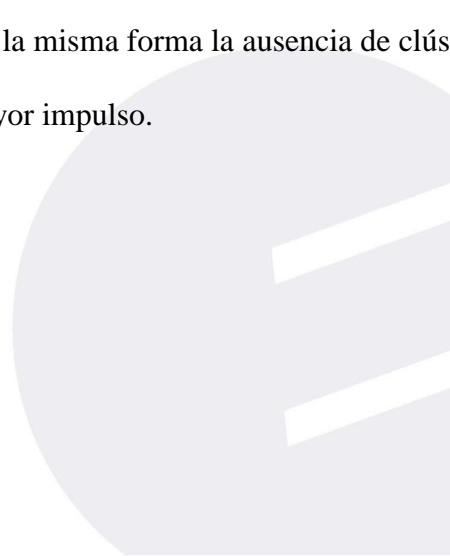
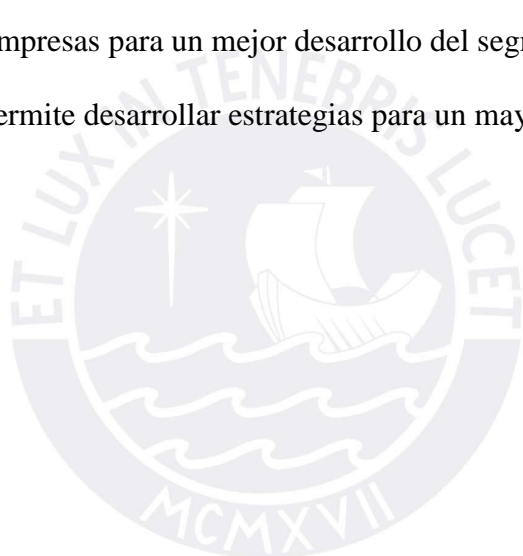
Los pasos que se considera para la generación de un clúster son las de analizar la demanda interna, elaborar propuestas con perspectivas de ámbito nacional e internacional. El paso siguiente es la promoción del clúster, para ello debemos considerar no solamente la relación que deben tener la industria para su relación, sino que tengan la firme convicción para la cooperación en su desarrollo. Fomentar los clúster no es labor de las empresas ya que deben ir de la mano con el respaldo del estado para su consolidación.

Dado los argumentos, la importancia y las estrategias para la generación de un clúster también debemos considerar el por qué no implementarlo o cuales serias sus desventajas, el

modelo donde se desarrollan son económicas solidadas en un determinado segmento y no necesariamente serán modelos replicables con éxitos en otros lugares, las percepción de los futuros asociados deben ser de alto interés ya que de lo contrario se podría entrar a un sistema aventurero.

9.5 Conclusiones

Como se puede apreciar en el análisis competitivo, Cineperu es la principal empresa de la industria del entretenimiento del cine y cuenta con una cuota de participación de mercado con amplia venta ante el segundo, de la misma manera cuenta con una mayor cantidad de complejos a nivel nacional lo que le permite diferenciarse de la competencia. La industria del cine no cuenta con un clúster, lo que muchas veces impide la interrelación de las empresas para un mejor desarrollo del segmento, de la misma forma la ausencia de clúster no permite desarrollar estrategias para un mayor un mayor impulso.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral muestra la importancia de la industria del cine, al ser la opción más demandada del sector entretenimiento, asimismo favorece y promueve el consumo interno que es el gran motor que mueve la económica actualmente. Dentro de los principales beneficios que genera al país se tiene la creación de empleos formales y la generación de riqueza, cabe mencionar que la generación de puestos de trabajo es directa e indirecta, en la indirecta se considera a las empresas que suministran insumos y servicios a Cineperu para llevar a cabo su operación, mejorando la calidad de vida de las personas de las zonas aledañas.

10.2 Conclusiones Finales

Poner en práctica el plan estratégico permite alcanzar la visión a través de los objetivos de largo plazo, que se encuentran asociados a sus respectivos objetivos de corto plazo. El Tablero de Control (BSC) permite monitorear y medir el cumplimiento de las metas. Los objetivos a largo plazo están orientados a una perspectiva financiera que se amparan en proyecciones sustentadas por la creciente demanda, incremento de las ventas a través de la apertura de nuevos complejos y una estructura de costo que baje su nivel de endeudamiento.

Se presentan las siguientes conclusiones en base a los capítulos desarrollados en el presente plan estratégico:

1. Según lo analizado, se definieron cinco estrategias para cumplir la visión, las cuales deben ser implementadas a la brevedad:
 - Aumentar la cantidad de complejos en el interior del país, Colombia y Ecuador.
 - Fortalecer la venta online

- Desarrollo de un programa que resalte la experiencia del cine vs la piratería o servicios virtuales.
 - Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados.
 - Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precios menores que establecimientos especializados en eventos
2. Se establecieron tres objetivos de largo plazo dentro del análisis, que son los siguientes:
 - En el 2020, obtener 860 millones de soles en ventas, triplicando las ventas obtenidas en el 2014. Actualmente las ventas ascienden a S/.244 millones.
 - En el 2020, tener un rentabilidad de S/.129 millones que representa un 15% de las ventas de ese año. Actualmente la rentabilidad es de 30 millones que representa un 12% de las ventas.
 - En el 2020, tener un ROE de 54%, actualmente el ROE es 39%.
 3. Cineperu tiene un alto poder de negociación con sus proveedores por ser el líder en el mercado, esta herramienta le permite ser eficiente en costos.
 4. El crecimiento en las ventas está ligado a la apertura de nuevos complejos y salas.
 5. El ROE actual de 39% denota un alto retorno de la inversión para el accionista.
 6. La liquidez de la empresa es elevada debido a que sus cobranzas son mínimas, la mayor parte de sus ventas son canceladas al contado.
 7. La Matriz FODA permite establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En función al conocimiento de estos factores permite orientar el accionar para cumplir la visión planteada.
 8. La venta online permite a Cineperu reducir sus costos operativos a través del autoservicio, aumentar la satisfacción del cliente al evitarle las colas y reducir los tiempos de espera; es por ello que fortalecer la venta online es una de las principales estrategias.

El plan estratégico no asegura el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, pero mitiga el riesgo e incertidumbre que se espera de los resultados, los mismos que fueron proyectados y sustentados en base a estudios publicados.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la implementación del presente plan estratégico en Cineperu.
2. La implementación debe tener como principal gestor y responsable al gerente general, para asegurar el logro de las metas trazadas.
3. El cumplimiento de objetivos debe ser medido a través de indicadores mencionados en el Tablero de Control Balanceado, esta herramienta debe ser monitoreada y actualizada constantemente.
4. La implementación debe realizarse de manera ordenada y estricta teniendo en cuenta la posibilidad de variaciones en las estrategias, debido a cambios propios del mercado. El cumplimiento de los objetivos está íntegramente ligado con el nivel de prioridad y compromiso que le de la gerencia general.
5. Las estrategias propuestas se desarrollaron mediante un profundo análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto del sector como la empresa.
6. Para lograr alcanzar los objetivos de largo plazo, se debe cumplir los objetivos de corto plazo propuestos en el planeamiento estratégico
7. Para aumentar las ventas se considera indispensable mantener la presencia en la apertura de nuevos centros comerciales.
8. Cineperu debe realizar constantes campañas de concientización que resalten la experiencia del cine vs la piratería o servicios virtuales.

10.4 Futuro de Cine Perú

Se espera al 2020 cumplir los objetivos de largo plazo, teniendo presencia en los mercados de Colombia, Ecuador, Chile y Perú, mejorando las ventas y obteniendo un retorno de la inversión mayor al que actualmente se cuenta, siendo una empresa sostenible y socialmente responsable. Cineperu debe aprovechar los mercados desatendido e insatisfechos con el servicio brindado por la competencia, enfocándose en la nueva clase media que cuenta con un poder adquisitivo que viene en aumento. Asimismo los países que al 2020 tiene como objetivo ingresar cuenta con una situación macroeconómica estable y de alto crecimiento en comparación con América Latina. Ser la mejor empresa de que brinde una excepcional experiencia de cine a nivel nacional, Latinoamérica y mundial, donde seamos la primera opción de entretenimiento y que nuestros clientes disfruten al máximo su estadía en nuestras instalaciones, ser una empresa basada con alta rentabilidad para nuestros accionistas, atraer, mantener y retener al talento humano y contribuir con el desarrollo sostenible de la sociedad, ser la empresa referente y modelo a seguir por nuestras buenas prácticas.



VISION

En el 2020 posicionarnos entre las tres mejores cadenas de cine con mayor facturación consolidada en Perú, Chile, Colombia y Ecuador.

Interes Organizacionales

- Mejorar el indice de asistencia a salas
- Aumentar los niveles niveles de inversion nacional y extranjeras
- Ley del Cine, radio y television
- Mejoras tecnologias en la calidad de la proyeccion
- Combatir la pirateria

Principios Cardinales

Influencia de terceras partes: A nivel global la industria de cine se encuentra dominada por las producciones de grandes empresas de Hollywood, hay un fuerte monopolio en la producción, distribución y exhibición como Universal Studios, Paramount, DreamWorks, Waltdisney, Touchstone.

Lazos pasados y presentes: La industria del cine esta en crecimiento, la digitalización de la producción cinematográfica y su exhibición en multicines ha sido uno de los principales motivos por los que el cine continúa atrayendo cada vez a un mayor público

Contra balance de los intereses: Uno de los factores para contar con un mayor beneficio es la de participación de mercado

Conservación de los enemigos: Su competencia son Cinemark, UVK y Cinestar en menor proporción

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	Políticas
	En el 2020, obtener 860 millones soles en ventas, triplicando las ventas obtenidas en el 2014. Actualmente las ventas ascienden a 244 millones soles.	En el 2020, tener un rentabilidad de 129 millones de soles que representa un 15% de las ventas de ese año. Actualmente la rentabilidad es de 30 millones que representa un 12% de las ventas.	En el 2020, tener un ROE de 54%, actualmente el ROE es 39%.	
Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional	X	X	X	1,2,3,5,7,8,9,10,11,12,13 Fomentar la gestion de la calidad y buen servicio Gestionar buenas practicas en los procesos de selección y reclutamiento de Evaluación del comportamiento del consumidor, preferencias, etc
Fortalecer la venta online	X	X	X	3,4,5,6,8 Promover y estimular el uso de la tecnologia Analizar constantemente las oportunidades del mercado
Adquisicion parcial de empresas proveedoras de confiteria	X	X	X	1,3,8,9,11,12 Alentar la innovacion constante Alentar el cumplimiento del codigo de etica de todo el personal
Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados	X	X	X	1,3,4,5,6,8,9,11,13 Fomentar el trabajo en equipo para nuevas campañas promocionales Contactar con empresas de alta representatividad en el mercado. Crear una cultura de identidad
Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precio menor que otros establecimientos	X	X	X	1,3,4,5,8,9 Desarrollar los aspectos legales sobre alquiler de nuevas instalaciones Promover la comunicacion dentro de los niveles jerarquicos Promover el cumplimiento de las normas y sancionar el incumplimiento

Tablero de Control	Objetivos de corto plazo		Tablero de control (indicadores)
Financiera	(OCP12) En el 2016 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Colombia.		Aumento del endeudamiento
	(OCP16) En el 2018 adquirir financiamiento de terceros para la apertura de local de Ecuador.	(OCP31) Al 2016 capitalizar las utilidades de la empresa por un 8%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0 (OCP33) Al 2018 capitalizar las utilidades de la empresa por un 7%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 3.0 (OCP34) Al 2019 capitalizar las utilidades de la empresa por un 57%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 2.2 (OCP35) Al 2020 capitalizar las utilidades de la empresa por un 51%, y disminuir el ratio de endeudamiento patrimonial a un maximo de 1.3	Aumento del endeudamiento Pasivo entre patrimonio Pasivo entre patrimonio Pasivo entre patrimonio Pasivo entre patrimonio Pasivo entre patrimonio
	(OCP11) Al 2016 se aumentará el 15% de los tickets vendidos totales y un 15% de la venta en dulcerías en comparación al año anterior. (OCP13) Al 2017 ampliar la cartera en numero de clientes corporativos en un 25% (OCP14) Al 2017 se aumentará a un 33% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería. (OCP15) Al 2017 contar con una participación de mercado del 60% a nivel nacional. (OCP17) Al 2019 se aumentara el 20% de los tickets vendidos y de la venta de dulcería del año anterior. (OCP18) Al 2020 se aumentará el 20% de las ventas totales del año anterior		Crecimiento de las ventas
Cliente		(OCP22) Al 2016 se aumentará el num de cliente de venta publicitaria a un 10% (OCP23) Al 2016 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 15% al año anterior. (OCP24) Al 2017 se aumentará un 33% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas PRIME. (OCP25) Al 2018 se aumentará un 50% de las ventas (tickets vendidos y confitería) generadas por las Salas PRIME. (OCP26) Al 2018 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 50% con respecto al 2016. (OCP27) Al 2019 se aumentará el numero de la cartera de clientes de venta publicitaria a un 20% del año anterior (OCP28) Al 2019 se incrementará la recaudación del alquiler de las salas para eventos en un 20% al año anterior.	Crecimiento de ventas en clientes corporativos Crecimiento de las ventas Participacion de mercado Crecimiento de las ventas
			Crecimiento de las ventas
			Numero de clientes de venta publicitaria
Procesos			Crecimiento de alquiler de salas para eventos
			Crecimiento de las ventas en Salas PRIME
			Crecimiento de las ventas en Salas PRIME
			Crecimiento de alquiler de salas para eventos
			Numero de clientes de venta publicitaria
			Crecimiento de alquiler de salas para eventos
			Aumento del % de Utilidad operativa

Mision

Nos dedicamos a generar momentos inolvidables a nuestros clientes, creando espacios de desarrollo para nuestros colaboradores, generando valor a los accionistas y contribuyendo con el bienestar de la sociedad donde nos desarrollamos.



VISION

En el 2020 posicionarnos entre las tres mejores cadenas de cine con mayor facturación consolidada en Perú, Chile, Colombia y Ecuador.

OLP 1

OLP 2

OLP 3

Estrategias

En el 2020, obtener 860 millones soles en ventas, triplicando las ventas obtenidas en el 2014. Actualmente las ventas ascienden a 244 millones soles.

En el 2020, tener un rentabilidad de 129 millones de soles que representa un 15% de las ventas de ese año. Actualmente la rentabilidad es de 30 millones que representa un 12% de las ventas.

En el 2020, tener un ROE de 54%, actualmente el ROE es 39%.

Políticas

Aumentar la cantidad de complejos a nivel nacional e internacional	X	X	X	1,2,3,5,7,8,9,10,11,12,13	Fomentar la gestión de la calidad y buen servicio
Fortalecer la venta online	X	X	X	3,4,5,6,8	Gestionar buenas practicas en los procesos de selección y reclutamiento de
Adquisicion parcial de empresas proveedoras de confiteria	X	X	X	1,3,8,9,11,12	Evaluación del comportamiento del consumidor, preferencias, etc
Capitalizar las utilidades para ingresar a nuevos mercados	X	X	X	1,3,4,5,6,8,9,11,13	Promover y estimular el uso de la tecnologia
Aumentar el uso de las salas en horarios de baja afluencia a precio menor que otros establecimientos	X	X	X	1,3,4,5,8,9	Analizar constantemente las oportunidades del mercado
					Alentar la innovación constante
					Alentar el cumplimiento del codigo de etica de todo el personal
					Fomentar el trabajo en equipo para nuevas campañas promocionales
					Contactar con empresas de alta representatividad en el mercado.
					Crear una cultura de identidad
					Desarrollar los aspectos legales sobre alquiler de nuevas instalaciones
					Promover la comunicación dentro de los niveles jerarquicos
					Promover el cumplimiento de las normas y sancionar el incumplimiento

Recursos

Financieros

Financiamiento para la ampliación de 2 salas en Lima Norte. Una inversion de aproximadamente US\$ 3 millones

Obtención de fondos externos de aprox. US\$ 5 millones por complejo internacional.

Inversion interna.

Financiamiento para la ampliación de 1 sala clasica en La Molina . Una inversion de aproximadamente US\$ 1.5 millones

Inversión aproximada para instalación del complejo de Puruchuco en Lima. Requiere una inversion complejos de US\$ 5 millones

Obtención de fondos externos de aprox. US\$ 5 millones por complejo internacional.

Financiamiento para la ampliación de salas clasicas en Chiclayo y Huancayo y un complejo en Junin - La Merced. Una inversion de aproximadamente US\$ 8 millones

Financiamiento para la ampliación de 2 complejos en Colombia. Una inversion de aproximadamente US\$ 10 millones

Inversion interna

Financiamiento para la ampliación de 1 sala Prime en los complejos de La Molina. Una inversion de aproximadamente US\$ 1.5 millones

Financiamiento para la ampliación de 2 salas Prime en los complejos de Trujillo y Arequipa. Una inversion de aproximadamente US\$ 3 millones

Financiamiento de 20 millones

Financiamiento de 35 millones

Fisicos

Espacio físico en el complejo de Lima Norte las salas 4D

Alquiler, instalación y preparación de instalaciones para los complejo en la ciudad de Colombia

Oficina para las coordinaciones administrativas.

Espacio físico en el complejo para la nueva sala

Espacio físico para el complejo

Alquiler, instalación y preparación de instalaciones para los complejo en la ciudad de Ecuador

Espacio físico en el complejo para la nueva salas en Chiclayo y huancayo

Alquiler, instalación y preparacion de instalaciones para el complejo de Junin

Materiales diversos de oficina

Oficina para las coordinaciones administrativas.

Disponibilidad de las salas en el turno diurno

Espacio físico en el complejo de La Molina, Trujillo y Arequipa para salas Prime

Disponibilidad de las salas en el turno diurno

Oficina para las coordinaciones administrativas.

Humanos

Alquiler, instalación y preparación de instalaciones para 2 complejos en Colombia

Selección de personal calificado.

Selección y gestión del capital humano.

Personal calificado

Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta

Profesionales calificados

Fuerza de ventas para contactar nuevos clientes y presentar nuestra propuesta

Selección de personal calificado.

Profesionales calificados

Tecnologicos

Implementación tecnologica para la pantalla de 4D

Uso de tecnologías para el procesamiento de información.

Implementación de tecnologia de la información para el control de las ventas

Equipos de comunicación. (celular, laptop)

Equipos de comunicación. (celular, laptop)

Implementación tecnologica para la compra de tickets

Equipos de comunicación. (celular, laptop)

Equipos de comunicación (proyector, laser, equipo de sonido, luces)

Implementación tecnologica para las salas Prime.

Uso de tecnologías para el procesamiento de información y para las proyecciones

VISION

Nos dedicamos a generar momentos inolvidables a nuestros clientes, creando espacios de desarrollo para nuestros colaboradores, generando valo los accionistas y contribuyendo con el bienestar de la sociedad donde nos desarrollamos.

Referencias

Apoyo & Asociados Internacionales Clasificadora de Riesgo. (2014) *Cineperu.- 2014.*

Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Actualizaci%C3%B3n%20Informe%20AAI%20-%20Cineperu%20Part%201.pdf>

Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en Perú – ACCEP (2015) Los

Centros comerciales en el Perú. Agosto 2015. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1443133531_PPT%20WEB.pdf

Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en Perú - ACCEP (2015)

Oportunidades de Inversión. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1428945746_b2015.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (2015) Reporte Inflación: Panorama Actual y

Proyecciones Macroeconómicas 2015-2017 Reporte Mayo 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/report-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>

Banco Mundial BIRF-AIF. (2015) Reporte 2012-2015 Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Bolsa de Valores de Lima. (2015) Prospecto marco de emisión de bonos corporativos 2014

Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/OE3947/Prospecto%20Marco-Cineperu.pdf>

Cineperu (2015). Convocatorias. Recuperado de: [http://www.superplanets.com.pe](http://www.superplanets.com.pe/peru/trabaja-con-nosotros/postula.html)

[/peru/trabaja-con-nosotros/postula.html](http://www.superplanets.com.pe/peru/trabaja-con-nosotros/postula.html)

Cineperu (2013) Memoria Anual 2013

Cineperu (2014) Memoria Anual 2014 Reporte SBS. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/eeff/OE3947/20150415153902/MEOE39472014AIA01.PDF>

- Class & Asociados S.A Clasificadora de Riesgo (2014). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo Cineperu*. Recuperado de <http://www.classrating.com/cineplex.pdf>
- Collier Internacional (2014). Reporte de Investigación y Pronóstico 1T2014. Recuperado de <http://www.colliers.com/-/media/3DE675BB324145748CB48C1634CCC54B.ashx?la>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. 2014. Recuperado de http://www.cepal.org/es/search?as_q=%20pbi%20ecuador
- Comunidad Andina. Proyecto integral de gestión ambiental de residuos sólidos en la ciudad binacional de Desaguadero Bolivia-Perú. PIGARD SD (2011) Recuperado de: http://www.comunidadandina.org/doc2011/proyecto_desaguadero.pdf
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.
- Darley, A. (2002). *Cultura Visual Digital. Espectáculo y nuevos géneros en los medios de comunicación*. España, Barcelona
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014). *Encuesta de Consumo Cultural Colombiana 2014*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co>, http://www.imebu.gov.co/web/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf
- Diario Andina (22 de agosto, 2014) A 2.4 millones asciende la demanda insatisfecha de cines en 8 regiones. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-a-24-millones-asciende-demanda-insatisfecha-cines-8-regiones-520068.aspx>
- Diario El Clarín (25 de agosto, 2011) Cinemark compra Hoyts y pasa a ser la mayor firma de cines del país. Recuperado de http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Cinemark-compra-Hoyts-mayor-firma_0_542945786.html
- Diario El Comercio (30 de noviembre, 2011) Las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú Recuperado de http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf

- Diario El Comercio (21 de marzo, 2014) Seguridad y convivencia son necesarios para que la cultura del comprador se incline al eCommerce. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/seguridad-y-conveniencia-son-necesarios-lograr-que-cultura-comprador-se-incline-completamente-comercio-electronico-2092391>
- Diario El Comercio (11 de abril, 2014) Ecuador impulsa la ciencia y tecnología para su desarrollo. Recuperado de <http://elcomercio.pe/ciencias/investigaciones/ecuador-impulsa-ciencia-y-tecnologia-su-desarrollo-noticia-1722182>
- Diario El Comercio (8 de junio, 2014) La ley de cine en el ojo de la tormenta. Recuperado de <http://elcomercio.pe/luces/cine/ley-cine-ojo-tormenta-noticia-1734828>
- Diario El Comercio (19 de junio, 2014) La mitad de los limeños cree que el cine nacional ha mejorado. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/mitad-limenos-cree-que-cine-nacional-ha-mejorado-noticia-1737292>
- Diario El Comercio (31 de julio, 2014) Sepa donde están ubicados los 77 complejos de cine del país. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/sepa-donde-estan-ubicados-77-complejos-cine-pais-noticia-1746550>
- Diario El Comercio (19 de agosto, 2014) Cines en Perú: En siete regiones no hay una sola sala. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/siete-regiones-pais-no-hay-oferta-cines-noticia-1751043>
- Diario El Comercio (30 de setiembre, 2014) Conoce los planes de expansión de Cineperu en Perú y Chile. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/conoce-planes-expansion-cineplanet-peru-y-chile-noticia-1760478>
- Diario El Comercio (19 de enero, 2015) Cine en el Perú: Una industria que resurgió de las cenizas. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cines-peruanos-2017-se-venderian-50-millones-tickets-noticia-1785613>

- Diario El Comercio (8 de junio, 2015). El cine de Megaplaza fue el más concurrido del país en abril. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cine-megaplaza-fue-mas-concurrido-pais-abril-noticia-1816946>
- Diario El Comercio (21 de junio, 2015) El costo de la corrupción en el Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/cual-costo-corrupcion-peru-informe-noticia-1820300>
- Diario El Comercio (14 de setiembre, 2015) El peor momento de la democracia. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/opinion/peor-momento-democracia-diana-seminario-noticia-1840746>
- Diario El Comercio (22 de octubre, 2015) Cinco retos que afronta el comercio electrónico en el Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cinco-retos-que-afronta-comercio-electronico-peru-noticia-1849901?ref=visor>
- Diario El Economista (13 de noviembre, 2013) Cinemex confirma fusión con Cinemark. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2013/11/13/cinemex-confirma-compra-cinemark>
- Diario Gestión (13 de mayo, 2014) Lima es la mejor ciudad para invertir en Latinoamérica. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/lima-mejor-ciudad-invertir-latinoamerica-segun-estudio-2097115>
- Diario Gestión (19 de agosto, 2014) Lima concentra el 60% de la oferta de cines en el Perú, Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/lima-concentra-60-oferta-cines-peru-2106060>
- Diario Gestión (10 de abril, 2015) El Perú es el sexto país de Latinoamérica en desarrollo de e-commerce. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/peru-sexto-pais-latinoamerica-desarrollo-commerce-2128425>

- Diario Gestión (5 de agosto, 2015) Cinépolis abrirá su segunda sala 4D y ya planea llegar a Cusco. Recuperado de <http://gestion.pe/impres/cinepolis-abrira-su-segunda-sala-4d-ya-planea-llegar-cusco-2139051>
- Diario Gestión (14 de setiembre, 2015) PwC: Industria cinematográfica peruana crecerá 11.3% al año pero la musical caerá 5.3%. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/pwc-industria-cinematografica-peruana-crecera-113-al-ano-musical-caera-53-2142741>
- Diario Perú 21 (11 de setiembre, 2015) A 37% de peruanos le preocupa que haya corrupción en un eventual tercer gobierno. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/alan-garcia-37-le-preocupa-que-haya-corrupcion-eventual-tercer-gobierno-2227311>
- Diario La República (25 de junio, 2015) La crisis política. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/opinion/10386-la-crisis-politica>
- Diario Uno (3 de mayo, 2015) Se encendió el primer cine sostenible. Recuperado de <http://diariouno.pe/2015/05/03/se-encendio-el-primer-cine-sostenible-del-pais/>
- Great Place to Work. (2014). *Las Mejores Empresas para trabajar Perú*. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/suplemento-gptwperu-2014baja.pdf>
- Guía de Negocios e Inversión en el Perú (2015-2016). Cámara de Comercio Lima y EY. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/
- Guía del Capital Humano (2013). *Promover una cultura orientada a clientes es esencial en la gestión de personas*. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=49&t=promover-una-conducta-orientada-al-cliente-es-esencial-en-la-gestion-de-personas>

- Hartmann, F. (1978). *The Relations of Nations*. New York, NY: Macmillan. Recuperado de <http://www.web-mix.ws/pyme/2012/09/conoce-como-la-cadena-de-cines-se-posiciono-entre-las-cinco-mas-grandes-en-su-rubro-a-nivel-global/http://es.slideshare.net/andreasmareas/cinopolis-10064251>
- Identidad Geek (2013). Nueva tecnología de cine: ScreenX. Recuperado de <http://identidadgeek.com/nueva-tecnologia-de-cine-screenx/2013/10/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. INEI (2015) Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-51.htm
- KPMG Inversiones en Perú (2015). Recuperado de <http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Inversiones-en-Peru2015.pdf>
- LA Times (7 de julio, 2012) 4-D movies: Next big thing for U.S Theaters. Recuperado de <http://articles.latimes.com/2012/jul/07/entertainment/la-et-ct-4d-cinema-20120707>
- Lesevic R., P y Briceño M. J (2013) *Hábitos y Costumbres del Cinéfilo Limeño. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola* Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/234/1/2013_Lesevic_H%C3%A1bitos%20y%20costumbres%20del%20cin%C3%A9filo%20lime%C3%B1o%202013.pdf
- Martínez-Salanova, E. (2012). *El medio ambiente y la defensa de la naturaleza en el cine*. Argentina: Páginas de Información Ambiental. Recuperado de http://www.uhu.es/cine.educacion/articulos/medioambiente_cine.htm
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2015) Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia. (2015) Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-676.html>

Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Kentucky, KY: Lexington.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Posso F. (2002). Energía y Ambiente: pasado, presente y futuro. Parte dos: Sistema Energético basado en energías alternativas. *Geoenseñanza (1-2) Vol 7*, 54-73.

Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/20843/2/articulo5.pdf>

Revista Business (2012) Cineperu adopta soluciones de OFISIS. Nota de Prensa Mayo 2012

Recuperado de <http://www.revistabusiness.com.pe/2012/05/23/cineplanet-adopta-soluciones-de-ofisis/>

Revista Alto Nivel (18 de julio, 2014) La industria cinematográfica en México si es negocio.

Recupera de <http://www.altonivel.com.mx/43605-industria-cinematografica.-revive-la-epoca-dorada.html>

Sadoul, G. (1949). *Historia del cine mundial desde los orígenes*. Francia, Paris: Flammarion Editores.

Scorsese, M. (2010). The Guardian. 3D is liberating. Every shot is rethinking cinema.

Recuperado de <http://www.theguardian.com/film/2010/nov/21/martin-scorsese-3d-interview-kermode>

Semana Económica (4 de junio, 2015) Cineperu: “El cine sigue siendo un entretenimiento

barato”. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/comercio/>

161821-cineplanet-el-cine-sigue-siendo-un-entretenimiento-barato/

Semana Económica (16 de setiembre, 2015). El BCR subió su tasa de interés. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/invirtiendoconestrategia/2015/09/16/tasa-de-interes-bcr-reflexiones-politica-economica/>

Semana Económica (29 de setiembre, 2015) Cines y restaurantes crecen pese a

desaceleración. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios>

[/comercio/170485-consumo-en-el-peru-el-ocio-no-se-detiene/](http://semanaeconomica.com/article/servicios/comercio/170485-consumo-en-el-peru-el-ocio-no-se-detiene/)

Superintendencia de Mercado de Valores. *Estados Financieros 2014*. Recuperado de

http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948E

[C3D46ADAF23CBD3FC34CEAAE9C](http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF23CBD3FC34CEAAE9C)

Ultimas Noticias (2015). Nueva aplicación myLINGO dobla al español las películas de

Hollywood. Recuperado de <http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/tecnologia>

[/nueva-aplicacion-mylingo-dobla-al-espanol-las-peli.aspx](http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/tecnologia/nueva-aplicacion-mylingo-dobla-al-espanol-las-peli.aspx)

UNESCO (2013) Instituto de Estadística UNESCO. Mercados Emergentes y la Digitalización

de la Industria Cinematográfica. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org>

[/culture/Documents/IP14-2013-cinema-survey-analysis-es.pdf](http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/IP14-2013-cinema-survey-analysis-es.pdf).

UNICEF (2015) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado de

http://www.unicef.org/ecuador/overview_5502.htm

World Film Market Trends. (2014) Focus 2014 Recuperado de <http://www.obs.coe.int/press/>

[individual-press-releases/2014](http://www.obs.coe.int/press/individual-press-releases/2014)